


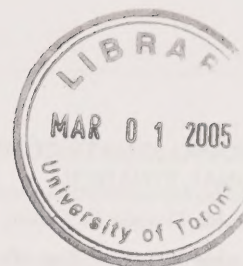


3 1761 11650753 4



Digitized by the Internet Archive
in 2023 with funding from
University of Toronto

<https://archive.org/details/31761116507534>



First Session
Thirty-eighth Parliament, 2004

Première session de la
trente-huitième législature, 2004

SENATE OF CANADA

SÉNAT DU CANADA

*Proceedings of the Standing
Senate Committee on*

*Délibérations du Comité
sénatorial permanent des*

National Finance

Finances nationales

Chair:

The Honourable DONALD H. OLIVER

Président :

L'honorable DONALD H. OLIVER

Thursday, October 7, 2004
Wednesday, October 27, 2004

Le jeudi 7 octobre 2004
Le mercredi 27 octobre 2004

Issue No. 1

Fascicule n° 1

Organization meeting

Réunion d'organisation

and

et

First meeting on:

Main Estimates 2004-05

Première réunion concernant :

Le budget principal des dépenses 2004-2005

INCLUDING:

THE FIRST REPORT OF THE COMMITTEE
(Expenses incurred by the Committee during
the Third Session of the Thirty-seventh Parliament)

Y COMPRIS :

LE PREMIER RAPPORT DU COMITÉ
(Les dépenses du comité encourues au cours
de la troisième session de la trente-septième législature)

APPEARING:

The Honourable Reg Alcock, P.C., M.P.,
President of the Treasury Board

COMPARAÎT :

L'honorable Reg Alcock, C.P., député,
président du Conseil du Trésor

WITNESSES:

(See back cover)

TÉMOINS :

(Voir à l'endos)

THE STANDING SENATE COMMITTEE
ON NATIONAL FINANCE

The Honourable Donald H. Oliver, *Chair*

The Honourable Joseph A. Day, *Deputy Chair*
and

The Honourable Senators:

* Austin, P.C. (or Rompkey, P.C.)	Hubley Mahovlich
Biron	Murray, P.C.
Comeau	* Kinsella
Cools	(or Stratton)
Downe	Ringuette
Ferretti Barth	Stratton
Harb	

* *Ex Officio Members*

(Quorum 4)

Changes in membership of the committee:

Pursuant to rule 85(4), membership of the committee was amended as follows:

The name of the Honourable Senator Poy is substituted for that of the Honourable Senator Mahovlich (*October 7, 2004*).

The name of the Honourable Senator Down is substituted for that of the Honourable Senator Finnerty (*October 7, 2004*).

The name of the Honourable Senator Smith is substituted for that of the Honourable Senator Poy (*October 25, 2004*).

The name of the Honourable Senator Mahovlich is substituted for that of the Honourable Senator Smith (*October 26, 2004*).

The name of the Honourable Senator Hubley is substituted for that of the Honourable Senator Day (*October 26, 2004*).

LE COMITÉ SÉNATORIAL PERMANENT
DES FINANCES NATIONALES

Président : L'honorable Donald H. Oliver

Vice-président : L'honorable Joseph A. Day
et

Les honorables sénateurs :

* Austin, C.P. (ou Rompkey, C.P.)	Hubley Mahovlich
Biron	Murray, C.P.
Comeau	* Kinsella
Cools	(ou Stratton)
Down	Ringuette
Ferretti Barth	Stratton
Harb	

* *Membres d'office*

(Quorum 4)

Modifications de la composition du comité :

Conformément à l'article 85(4) du Règlement, la liste des membres du Comité est modifiée, ainsi qu'il suit :

Le nom de l'honorable sénateur Poy est substitué à celui de l'honorable sénateur Mahovlich (*le 7 octobre 2004*).

Le nom de l'honorable sénateur Down est substitué à celui de l'honorable sénateur Finnerty (*le 7 octobre 2004*).

Le nom de l'honorable sénateur Smith est substitué à celui de l'honorable sénateur Poy (*le 25 octobre 2004*).

Le nom de l'honorable sénateur Mahovlich est substitué à celui de l'honorable sénateur Smith (*le 26 octobre 2004*).

Le nom de l'honorable sénateur Hubley est substitué à celui de l'honorable sénateur Day (*le 26 octobre 2004*).

ORDER OF REFERENCE

Extract from the *Journals of the Senate*, Wednesday, October 20, 2004:

The Honourable Senator Rompkey, P.C., moved, seconded by the Honourable Senator Losier-Cool:

That the Standing Senate Committee on National Finance be authorized to examine and report upon the expenditures set out in the Estimates for the fiscal year ending March 31, 2005, with the exception of Parliamentary 10; and

That the papers and evidence received and taken on the subject during the Third Session of the Thirty-seventh Parliament be referred to the committee.

The question being put on the motion, it was adopted.

Le greffier du Sénat,

Paul C. Bélisle

Clerk of the Senate

ORDRE DE RENVOI

Extrait des *Journaux du Sénat*, le mercredi 20 octobre 2004 :

L'honorable sénateur Rompkey, C.P., propose, appuyé par l'honorable sénateur Losier-Cool,

Que le Comité sénatorial permanent des finances nationales soit autorisé à étudier, afin d'en faire rapport, les dépenses projetées dans le Budget des dépenses pour l'exercice se terminant le 31 mars 2005, à l'exception du crédit 10 du Parlement;

Que les mémoires reçus et les témoignages entendus sur la question au cours de la troisième session de la trente-septième législature soient renvoyés au comité.

La motion, mise aux voix, est adoptée.

MINUTES OF PROCEEDINGS

OTTAWA, Thursday, October 7, 2004

(1)

[English]

The Standing Senate Committee on National Finance met at 11:35 a.m., this day, in room 257, East Block, for the purpose of organization, pursuant to rule 88.

Members of the committee present: The Honourable Senators Comeau, Day, Murray, P.C., Oliver and Stratton (5).

In attendance: Guy Beaumier Research Officer, Library of Parliament.

Also in attendance: The official reporters of the Senate.

Pursuant to rule 88 of the *Rules of the Senate*, the committee proceeded to hold an organization meeting.

The Clerk of the Committee presided over the election of the Chair.

It was moved by the Honourable Senator Day that the Honourable Senator Oliver do take the Chair of this Committee.

The question being put on the motion, it was adopted.

It was moved by the Honourable Senator Comeau that the Honourable Senator Day be Deputy Chair of this Committee.

The question being put on the motion, it was adopted.

It was moved by the Honourable Senator Stratton:

That the Subcommittee on Agenda and Procedure be composed of the Chair, the Deputy Chair, and one other member of the committee, to be designated after the usual consultation; and

That the Subcommittee be empowered to make decisions on behalf of the committee with respect to its agenda, to invite witnesses, and to schedule hearings.

The question being put on the motion, it was adopted.

It was moved by the Honourable Senator Comeau:

That the committee print its proceedings; and

That the Chair be authorized to set the number to meet demand.

The question being put on the motion, it was adopted.

It was moved by the Honourable Senator Day:

That, pursuant to rule 89, the Chair be authorized to hold meetings, to receive and authorize the printing of the evidence when a quorum is not present, provided that a member of the committee from both the government and the opposition be present.

The question being put on the motion, it was adopted.

It was moved by the Honourable Senator Comeau that the committee adopt the draft first report, prepared in accordance with rule 104.

PROCÈS-VERBAUX

OTTAWA, le jeudi 7 octobre 2004

(1)

[Traduction]

Le Comité sénatorial permanent des finances nationales se réunit aujourd'hui, à 11 h 35, dans la salle 257 de l'édifice l'Est, pour tenir sa séance d'organisation, conformément à l'article 88 du *Règlement*.

Membres du comité présents : Les honorables sénateurs Comeau, Day, Murray, C.P., Oliver et Stratton (5).

Aussi présent : Guy Beaumier, attaché de recherche, Bibliothèque du Parlement.

Également présents : Les sténographes officiels du Sénat.

Conformément à l'article 88 du *Règlement du Sénat*, le comité tient sa séance d'organisation.

La greffière du comité préside à l'élection à la présidence.

Il est proposé par l'honorable sénateur Day que l'honorable sénateur Oliver soit président du comité.

La question, mise aux voix, est adoptée.

Il est proposé par l'honorable sénateur Comeau que l'honorable sénateur Day soit vice-président du comité.

La question, mise aux voix, est adoptée.

Il est proposé par l'honorable sénateur Stratton :

Que le Sous-comité du programme et de la procédure se compose du président, du vice-président et d'un autre membre du comité désigné après les consultations d'usage; et

Que le sous-comité soit autorisé à prendre des décisions au nom du comité relativement au programme, à inviter les témoins et à établir l'horaire des audiences.

La question, mise aux voix, est adoptée.

Il est proposé par l'honorable sénateur Comeau :

Que le comité fasse imprimer ses délibérations; et

Que le président soit autorisé à fixer les quantités en fonction des besoins.

La question, mise aux voix, est adoptée.

Il est proposé par l'honorable sénateur Day :

Que, conformément à l'article 89 du *Règlement*, le président soit autorisé à tenir des réunions pour entendre les témoignages et à en permettre la publication en l'absence de quorum, pourvu qu'un représentant du gouvernement et un représentant de l'opposition soient présents.

La question, mise aux voix, est adoptée.

Il est proposé par l'honorable sénateur Comeau que le comité adopte l'ébauche du premier rapport préparée conformément à l'article 104 du *Règlement*.

The question being put on the motion, it was adopted.

It was moved by the Honourable Senator Stratton:

That the committee ask the Library of Parliament to assign research staff to the committee;

That the Chair be authorized to seek authority from the Senate to engage the services of such counsel and technical, clerical, and other personnel as may be necessary for the purpose of the committee's examination and consideration of such bills, subject-matters of bills, and estimates as are referred to it;

That the Subcommittee on Agenda and Procedure be authorized to retain the services of such experts as may be required by the work of the committee; and

That the Chair, on behalf of the committee, direct the research staff in the preparation of studies, analyses, summaries, and draft reports.

The question being put on the motion, it was adopted.

Senator Comeau informed the committee that it would be preferable if Mr. Guy Beaumier could be assigned to the committee.

Mr. Beaumier was invited to the table.

It was moved by the Honourable Senator Stratton:

That, pursuant to section 32 of the *Financial Administration Act*, authority to commit funds be conferred individually on the Chair, the Deputy Chair, and the Clerk of the Committee; and

That, pursuant to section 34 of the *Financial Administration Act*, and Guideline 3:05 of Appendix II of the *Rules of the Senate*, authority for certifying accounts payable by the committee be conferred individually on the Chair, the Deputy Chair, and the Clerk of the Committee.

The question being put on the motion, it was adopted.

It was moved by the Honourable Senator Comeau:

That the committee empower the Subcommittee on Agenda and Procedure to designate, as required, one or more members of the committee and/or such staff as may be necessary to travel on assignment on behalf of the committee.

The question being put on the motion, it was adopted.

It was moved by the Honourable Senator Stratton:

That the Subcommittee on Agenda and Procedure be authorized to: 1) determine whether any member of the committee is on "official business" for the purposes of paragraph 8(3)(a) of the Senators Attendance Policy, published in the Journals of the Senate on Wednesday, June 3, 1998; and 2) consider any member of the committee to be on "official business" if that member is: (a) attending a function, event or meeting related to the work of the committee; or (b) making a presentation related to the work of the committee.

La question, mise aux voix, est adoptée.

Il est proposé par l'honorable sénateur Stratton :

Que le comité demande à la Bibliothèque du Parlement d'affecter des attachés de recherche auprès du comité;

Que le président soit autorisé à demander au Sénat la permission de retenir les services de conseillers juridiques, de personnel technique, d'employés de bureau et d'autres personnes, au besoin, pour aider le comité à examiner les projets de loi, la teneur de ces derniers et les prévisions budgétaires qui lui sont renvoyés;

Que le Sous-comité du programme et de la procédure soit autorisé à faire appel aux services des experts-conseils dont le comité peut avoir besoin dans le cadre de ses travaux;

Que le président, au nom du comité, dirige le personnel de recherche dans la préparation d'études, d'analyses, de résumés et de projets de rapport.

La question, mise aux voix, est adoptée.

Le sénateur Comeau informe le comité qu'il serait préférable que M. Guy Beaumier soit assigné au comité.

M. Beaumier est invité à la table.

Il est proposé par l'honorable sénateur Stratton :

Que, conformément à l'article 32 de la *Loi sur les finances publiques*, l'autorisation d'engager les fonds du comité soit conférée au président ou, en son absence, au vice-président et à la greffière du comité; et

Que, conformément à l'article 34 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et à la directive 3 :05 de l'annexe 2 du *Règlement du Sénat*, l'autorisation d'approuver les comptes à payer au nom du comité soit conférée individuellement au président, au vice-président et à la greffière du comité.

La question, mise aux voix, est adoptée.

Il est proposé par l'honorable sénateur Comeau :

Que le comité autorise le Sous-comité du programme et de la procédure à désigner, au besoin, un ou plusieurs membres du comité, de même que le personnel nécessaire, qui se déplaceront au nom du comité.

La question, mise aux voix, est adoptée.

Il est proposé par l'honorable sénateur Stratton :

Que le Sous-comité du programme et de la procédure soit autorisé à : 1) déterminer si un membre du comité remplit un « engagement public » aux fins de l'alinéa 8(3)a) de la politique relative à la présence des sénateurs publiée dans les Journaux du Sénat du mercredi 3 juin 1998 et 2) considérer qu'un membre du comité remplit un « engagement public » si ce membre : a) assiste à une réception, à une activité ou à une réunion se rapportant aux travaux du comité, ou b) fait un exposé ayant trait aux travaux du comité.

The question being put on the motion, it was adopted.

It was moved by the Honourable Senator Stratton:

That, pursuant to the Senate guidelines for witness expenses, the committee may reimburse reasonable traveling and living expenses for one witness from any one organization and payment will take place upon application, but that the Chair be authorized to approve expenses for a second witness should there be exceptional circumstances.

The question being put on the motion, it was adopted.

It was moved by the Honourable Senator Comeau:

That the Chair be authorized to seek permission from the Senate to permit coverage by electronic media of its public proceedings with the least possible disruption of its hearings; and

That the Subcommittee on Agenda and Procedure be empowered to allow such coverage at its discretion.

The question being put on the motion, it was adopted.

The Deputy Chair made a statement.

The Chair made a statement and acknowledged the contribution of Senator Murray as past chair and as continuing member.

The Chair informed the members that he and the Deputy Chair will meet with the President of the Treasury Board, the Auditor General and the President of the Public Service Commission and will report back to the committee.

The committee discussed future business.

At 11:45 a.m., the committee adjourned to the call of the Chair.

ATTEST:

La greffière du comité,

Catherine Piccinin

Clerk of the Committee

OTTAWA, Wednesday, October 27, 2004
(2)

[English]

The Standing Senate Committee on National Finance met at 6:50 p.m., this day, in room 705, Victoria Building, the Chair, the Honourable Donald Oliver, presiding.

Members of the committee present: The Honourable Senators Comeau, Cools, Down, Ferretti Barth, Hubley, Mahovlich, Murray P.C., Oliver, Ringuette and Stratton (10).

La question, mise aux voix, est adoptée.

Il est proposé par l'honorable sénateur Stratton :

Que, conformément aux lignes directrices concernant les frais de déplacement des témoins, le comité rembourse les dépenses raisonnables de voyage et d'hébergement à un témoin d'un organisme, après qu'une demande de remboursement aura été présentée, mais que le président soit autorisé à permettre le remboursement de dépenses pour un deuxième témoin de ce même organisme en cas de circonstances exceptionnelles.

La question, mise aux voix, est adoptée.

Il est proposé par l'honorable sénateur Comeau :

Que le président soit autorisé à demander au Sénat la permission de diffuser ses délibérations publiques par les médias d'information électronique, de manière à déranger le moins possible ses travaux; et

Que le Sous-comité du programme et de la procédure soit autorisé à permettre cette diffusion à sa discrétion.

La question, mise aux voix, est adoptée.

Le vice-président fait une déclaration.

Le président fait une déclaration et remercie le sénateur Murray pour sa contribution à titre d'ancien président du comité et de membre assidu.

Le président informe les membres qu'il rencontre, en compagnie du vice-président, le président du Conseil du Trésor, la vérificatrice générale et le président de la Commission de la fonction publique et qu'il fera rapport de ses discussions avec ces personnes devant le comité.

Le comité discute de ses travaux futurs.

À 11 h 45, le comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation de la présidence.

ATTESTÉ :

OTTAWA, le mercredi 27 octobre 2004
(2)

[Traduction]

Le Comité sénatorial permanent des finances nationales se réunit aujourd'hui, à 18 h 50, dans la salle 705 de l'édifice Victoria, sous la présidence de l'honorable Donald Oliver (*président*).

Membres du comité présents : Les honorables sénateurs Comeau, Cools, Down, Ferretti Barth, Hubley, Mahovlich, Murray, C.P., Oliver, Ringuette et Stratton (10).

In attendance: Guy Beaumier Research Officer, Library of Parliament.

Also in attendance: The official reporters of the Senate.

Pursuant to the Order of Reference adopted by the Senate on Wednesday, October 20, 2004, the committee began its consideration of the examination of the *Main Estimates laid before Parliament for the fiscal year ending March 21, 2005*.

APPEARING:

The Honourable Reg Alcock, P.C., M.P., President of the Treasury Board of Canada.

WITNESSES:

Treasury Board of Canada:

Mike Joyce, Assistant Secretary, Expenditure Management & Strategies Sector;

Charles-Antoine St-Jean, Comptroller General of Canada

The Honourable Reg Alcock made a statement and, together with the other witnesses, answered questions.

At 8:26 p.m., the meeting adjourned to the call of the Chair.

ATTEST:

Aussi présent : Guy Beaumier, attaché de recherche, Bibliothèque du Parlement.

Également présents : Les sténographes officiels du Sénat.

Conformément à l'ordre de renvoi adopté par le Sénat le mercredi 20 octobre 2004, le comité entreprend son examen du Budget principal des dépenses déposé devant le Parlement pour l'exercice se terminant le 31 mars 2005.

COMPARAÎT :

L'honorable Reg Alcock, C.P., député, président du Conseil du Trésor du Canada.

TÉMOINS :

Conseil du Trésor du Canada :

Mike Joyce, secrétaire adjoint, Secteur des stratégies de gestion et de dépenses;

Charles-Antoine St-Jean, contrôleur général du Canada.

L'honorable Reg Alcock fait une déclaration puis, aidé des autres témoins, répond aux questions.

À 20 h 26, le comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation de la présidence.

ATTESTÉ :

La greffière suppléante du comité,

Line Gravel

Acting Clerk of the Committee

REPORT OF THE COMMITTEE

Thursday, October 7, 2004

The Standing Senate Committee on National Finance has the honour to table its

FIRST REPORT

Your Committee, which was authorized by the Senate to incur expenses for the purpose of its examination and consideration of the estimates and legislation referred to it, reports pursuant to rule 104 of the Rules of the Senate, that the expenses incurred by the committee during the Third Session of the Thirty-Seventh Parliament are as follows:

With respect to its consideration of estimates and legislation:

Professional Services	\$ 2,922
Witness expenses	\$ 343
Total	\$ 3,265

Your Committee held 15 meetings, during which it heard 42 witnesses and presented 9 reports during the session. It reviewed the Main Estimates for 2003-04 and began examination of the Main Estimates for 2004-05. The committee examined three bills: Bill C-212, Bill C-18 and Bill C-27.

Respectfully submitted,

Le président,

DONALD H. OLIVER

Chair

RAPPORT DU COMITÉ

Le jeudi 7 octobre 2004

Le Comité sénatorial permanent des finances nationales a l'honneur de déposer son

PREMIER RAPPORT

Votre comité, qui a été autorisé par le Sénat à engager des dépenses aux fins d'examiner les Budgets des dépenses et les mesures législatives qui lui ont été déferés, dépose, conformément à l'article 104 du Règlement du Sénat, le relevé suivant des dépenses contractées à cette fin par le comité au cours de la troisième session de la trente-septième législature :

Relatif à l'étude des Budgets des dépenses et des mesures législatives :

Services professionnels	2 922 \$
Dépenses des témoins	343 \$
Total	3 265 \$

Votre comité a tenu 15 réunions, entendu 42 témoins et a présenté 9 rapports durant cette session. Il a examiné le Budget des dépenses 2003-2004 et a commencé l'examen du Budget des dépenses de 2004-2005. Le comité a examiné trois projets de loi soit les projets de loi C-212, C-18 et C-27.

Respectueusement soumis,

EVIDENCE

OTTAWA, Thursday, October 7, 2004

The Standing Senate Committee on National Finance met this day at 11:35 a.m., pursuant to rule 88 of the *Rules of the Senate*, to organize the activities of the committee.

[English]

Ms. Cathy Piccinin, Clerk of the Committee: Honourable senators, it is my duty as the clerk of the committee to preside over the election of the chair. I am prepared to receive your nominations to that effect.

Senator Day: I would like to nominate Senator Oliver for the position of chair of the Standing Senate Committee on National Finance.

Ms. Piccinin: Are there any other nominations?

Seeing no other nominations, it is moved by the Honourable Senator Day that the Honourable Senator Oliver be chair of this committee. Is it your pleasure, honourable senators, to adopt this motion?

Hon. Senators: Agreed.

Ms. Piccinin: I declare the motion carried, and I invite the Honourable Senator Oliver to assume the chair of this committee.

Senator Donald H. Oliver (Chairman) in the chair.

The Chairman: Thank you for the confidence this vote indicates. I have a few remarks, which I will save to the end in order to move more quickly to the agenda.

The second item on the agenda is the election of a deputy chair. Senator Comeau?

Senator Comeau: I would like to propose Senator Day as deputy chair.

The Chairman: Are there any other nominations? Hearing none, all those in favour? Contrary minded? Abstentions? Carried unanimously. Congratulations, Senator Day.

Senator Day: Thank you. I will not have a speech.

The Chairman: Item No. 3 deals with the Subcommittee on Agenda and Procedure. Is anyone prepared to make a motion?

Senator Stratton: I so move.

The Chairman: All in favour?

Hon. Senators: Agreed.

The Chairman: Item No. 4 is the motion to print the committee's proceedings.

Senator Comeau: I so move.

The Chairman: All in favour?

Hon. Senators: Agreed.

TÉMOIGNAGES

OTTAWA, le jeudi 7 octobre 2004

Le Comité sénatorial permanent des finances nationales se réunit aujourd'hui à 11 h 35, conformément à l'article 88 du *Règlement du Sénat*, pour organiser ses activités.

[Traduction]

Mme Cathy Piccinin, greffière du comité : Honorables sénateurs, il est de mon devoir de greffière du comité, de présider à l'action de la présidence. Je suis prête à recevoir les mises en candidature.

Le sénateur Day : Je propose la candidature du sénateur Oliver au poste de président du Comité sénatorial permanent des finances nationales.

Mme Piccinin : Y a-t-il d'autres mises en candidature?

Comme il n'y a pas d'autres mises en candidature, il est proposé par l'honorable sénateur Day que l'honorable sénateur Oliver assume la présidence de ce comité. Vous plaît-il, honorables sénateurs, d'adopter cette motion?

Des voix : D'accord.

Mme Piccinin : Je déclare cette motion adoptée et j'invite l'honorable Oliver à occuper le fauteuil.

Le sénateur Donald H. Oliver (président) occupe le fauteuil.

Le président : Je vous remercie de la confiance que vous me manifestez par ce vote. J'ai quelques observations à faire, que je vais réserver pour la fin afin que nous puissions nous occuper rapidement des points à l'ordre du jour.

Le deuxième point à l'ordre du jour est l'élection de la vice-présidence. Sénateur Comeau?

Le sénateur Comeau : J'aimerais proposer la candidature du sénateur Day à la vice-présidence.

Le président : Y a-t-il d'autres candidatures? Je n'en entends aucune. Êtes-vous tous d'accord? Y a-t-il des voix contre? Des abstentions? C'est adopté à l'unanimité. Mes félicitations, sénateur Day.

Le sénateur Day : Je vous remercie. Je ne ferai pas de discours.

Le président : Le troisième point porte sur le Sous-comité du programme et de la procédure. Quelqu'un veut-il proposer cette motion?

Le sénateur Stratton : Je la propose.

Le président : Êtes-vous tous d'accord?

Des voix : D'accord.

Le président : La quatrième motion vise à autoriser l'impression des délibérations du comité.

Le sénateur Comeau : Je la propose.

Le président : Êtes-vous tous d'accord?

Des voix : D'accord.

The Chairman: Number 5 deals with the authorization to hold meetings and to print evidence when a quorum is not present.

Senator Day: I so move. All in favour?

The Chairman: All in favour?

Hon. Senators: Agreed.

The Chairman: Carried.

Item No. 6 deals with the financial report, and specifically that the committee adopt the report. This has already been circulated to everyone. As you know, this is the report of the spending from —

Senator Stratton: We are familiar with this.

Senator Comeau: I will move the motion.

The Chairman: All in favour?

Hon. Senators: Agreed.

The Chairman: The motion is carried.

Item No. 7 deals with research staff.

Senator Stratton: I would move that motion, Mr. Chairman.

The Chairman: Senator Stratton moves that the committee ask the Library of Parliament to assist the committee with research analysis. We have Mr. Beaumier here. All in favour?

Hon. Senators: Agreed.

Senator Comeau: I do hope Mr. Beaumier will continue to be our researcher.

The Chairman: That is the hope.

Item No. 8 asks for the authority to commit funds.

Senator Stratton: I so move.

The Chairman: It is moved by the Honourable Senator Stratton. All in favour?

Hon. Senators: Agreed.

The Chairman: The motion is carried.

Item No. 9 deals with travel.

Senator Comeau: I would move that motion.

The Chairman: All in favour?

Hon. Senators: Agreed.

The Chairman: Carried.

Item No. 10 relates to the designation of members travelling on committee business? Any questions?

Senator Stratton: I so move.

The Chairman: All in favour?

Hon. Senators: Agreed.

The Chairman: Carried.

Le président : Le point cinq porte sur l'autorisation de tenir des réunions et d'en publier les témoignages en l'absence de quorum.

Le sénateur Day : Je propose la motion. Êtes-vous d'accord?

Le président : Êtes-vous tous d'accord?

Des voix : D'accord.

Le président : Le point six concerne le rapport financier et plus particulièrement l'adoption de ce rapport par le comité. Tout le monde a déjà reçu l'information. Comme vous le savez, il s'agit de l'état des dépenses...

Le sénateur Stratton : Nous savons tous de quoi il s'agit.

Le sénateur Comeau : Je propose cette motion.

Le président : Êtes-vous tous d'accord?

Des voix : D'accord.

Le président : La motion est adoptée.

Le point sept porte sur le personnel de recherche.

Le sénateur Stratton : Je propose cette motion, monsieur le président.

Le président : Le sénateur Stratton propose que le comité demande à la Bibliothèque du Parlement d'aider le comité dans ses analyses de recherche. M. Baumier est avec nous. Êtes-vous tous d'accord?

Des voix : D'accord.

Le sénateur Comeau : J'espère que M. Beaumier demeurera notre attaché de recherche.

Le président : C'est ce que nous espérons.

Le point huit vise à demander l'autorisation d'engager des fonds.

Le sénateur Stratton : Je le propose.

Le président : Cette motion est proposée par l'honorable sénateur Stratton. Êtes-vous tous d'accord?

Des voix : D'accord.

Le président : La motion est adoptée.

La neuvième motion concerne les voyages.

Le sénateur Comeau : Je la propose.

Le président : Êtes-vous tous d'accord?

Des voix : D'accord.

Le président : Adopté.

Le point dix vise à désigner des membres du comité qui se déplaceront au nom du comité. Y a-t-il des questions?

Le sénateur Stratton : J'en fais la proposition.

Le président : Êtes-vous tous d'accord?

Des voix : D'accord.

Le président : Adopté.

Item No. 11 is the motion for the travelling and living expenses of witnesses.

Senator Stratton: I so move.

The Chairman: All in favour?

Hon. Senators: Agreed.

The Chairman: Item No. 12, electronic media coverage of public meetings.

Senator Comeau: I so move.

The Chairman: All in favour?

Hon. Senators: Agreed.

The Chairman: Item No. 13 relates to the time slot for regular meetings. Our slot is Tuesdays at 9:30 a.m. and Wednesdays at 6:15 p.m. Would someone care to move that motion?

Senator Day: That has already been worked out by the whips.

The Chairman: Item No. 14, other business.

Senator Day, I know you have to leave. Is there anything you want to say before you go?

Senator Day: Nothing other than that I look forward to a productive time with you as chair, Mr. Chairman. Thank you.

The Chairman: If I may, I would like to make a couple of remarks. First, we have a new clerk. I am absolutely delighted that we have one of the finest clerks on Parliament Hill to serve this committee. I would also like to welcome back Mr. Beaumier from the Library of Parliament. They both come very highly recommended. As senators, we are lucky to have such tremendous support for the work we are about to undertake.

I also wish to say that I am absolutely delighted that the former chair, the Honourable Senator Lowell Murray, has agreed to serve on this committee. He has a wealth of experience and knowledge. Senator Murray, we look forward to your help and support. We know you will continue to make an invaluable contribution. Thank you for that.

The work of the committee, as you know, is to review the estimates. We do not adopt. We do many program reviews.

In just a moment, I will ask Mr. Beaumier to tell us what he has heard through the grapevine as to when we might receive the first estimates.

Senator Day and I intend to meet with Sheila Fraser, the Auditor General, as well as with Ms. Maria Barrados of the public service and Reg Alcock, on the machinery of government. After those meetings and after the steering committee has met, we will bring to the next meeting a list of possible subjects that we might consider.

Au point onze, nous trouvons la motion sur les frais de déplacement et de séjour des témoins.

Le sénateur Stratton : Je la propose.

Le président : Êtes-vous tous d'accord?

Des voix : D'accord.

Le président : Le point douze porte sur la diffusion des délibérations publiques par médias d'information électronique.

Le sénateur Comeau : J'en fais la proposition.

Le président : Êtes-vous tous d'accord?

Des voix : D'accord.

Le président : La treizième motion porte sur l'horaire de nos réunions ordinaires. Notre plage horaire sera les mardis à 9 h 30 et les mercredis à 18 h 15. Quelqu'un peut-il proposer une motion?

Le sénateur Day : Les whips ont déjà pris des arrangements.

Le président : Le point quatorze porte sur les autres affaires.

Sénateur Day, je sais que vous devez partir. Avez-vous quoi que ce soit à nous dire avant de nous quitter?

Le sénateur Day : Rien d'autre que je me réjouis des séances productives que nous aurons avec vous à la présidence, monsieur le président. Merci.

Le président : Si je peux me permettre, j'aimerais faire quelques observations. D'abord, nous avons une nouvelle greffière. Je suis absolument ravi qu'on ait affecté l'une des greffières les plus brillantes de la Colline du Parlement à notre comité. J'aimerais également souhaiter la bienvenue à M. Beaumier, de la Bibliothèque du Parlement, qui est de retour parmi nous. Ils jouissent tous deux d'une excellente réputation. Quant à nous, les sénateurs, nous sommes très chanceux de recevoir un appui d'une telle qualité pour le travail que nous nous apprêtons à entreprendre.

Je souhaite également vous dire que je suis extrêmement content que l'ancien président, l'honorable sénateur Lowell Murray, ait accepté de siéger à ce comité. Son expérience et ses connaissances sont inestimables. Sénateur Murray, nous sommes très heureux que vous nous offriez votre aide. Nous savons que votre contribution demeurera très précieuse. Je vous en remercie.

Vous n'êtes pas sans savoir que le travail du comité consiste à examiner le budget. Ce n'est pas nous qui l'adoptons. Nous faisons beaucoup d'examen de programmes.

Dans un instant, je vais demander à M. Beaumier de nous parler des rumeurs qui courent quant au moment où nous devrions recevoir le premier budget.

Le sénateur Day et moi avons l'intention de rencontrer Sheila Fraser, vérificatrice générale, de même que Maria Barrados, de la fonction publique, et Reg Alcock, de l'appareil gouvernemental. Après ces rencontres et celle du comité de direction, nous pourrions vous présenter, à la prochaine réunion, une liste de sujets d'étude potentiels.

Without further ado, I would call on Mr. Beaumier to tell us what he has heard about possible new revised estimates.

Mr. Guy Beaumier, Researcher, Library of Parliament: You may recall last spring, when the estimates were brought down, we were informed that a be a revised version would be available in June. Of course, we had an election before that could happen. I believe it is the intent of Treasury Board at this time to table tomorrow the revised Main Estimates. At that time, or shortly thereafter, they will also have the plans and priorities, which I believe were not issued in the spring. We are starting the cycle late in the fiscal year, but that normally comes at the beginning of the cycle.

There will be no Supplementary Estimates (A) at this time. We normally do get them at this time. We will simply get the Main Estimates, which should be quite a bundle. We will then have to review them.

I do not know when the supply vote is scheduled for, but it usually follows. Perhaps someone here knows that date. We usually try to complete our interim review before that date. That would be the big item. We have a week off next week.

Senator Murray: They have supply until when?

Senator Day: My recollection is that they have it until the end of December.

Senator Murray: They had a large swatch of supply.

Mr. Beaumier: There is no real supply bill with this Main Estimates.

Senator Murray: No doubt one will come in, but there is no hurry.

Senator Day: It probably takes us to the end of the fiscal year.

The Chairman: We will all watch with great interest to see what is tabled tomorrow.

Mr. Beaumier was explaining to me earlier that this whole concept of "revised" is something that is, if I may say, epoch making or new. It is something we will all want to consider.

Do you want to make a short comment on the use of the word "revised"?

Mr. Beaumier: I do not recall having a revised Main Estimates. Normally, if you revise the estimates, you do it by means of a Supplementary Estimate.

The Chairman: Yes, it was done by way of Supplementary Estimates.

Senator Stratton: Even with a new Parliament?

Sans plus tarder, j'aimerais inviter M. Beaumier à nous faire part de ce qu'il a entendu quant à la possibilité d'une nouvelle version révisée du budget.

M. Guy Beaumier, attaché de recherche, Bibliothèque du Parlement : Vous vous rappelez sans doute qu'au printemps dernier, lorsque le budget a été présenté, on nous a informés qu'une version révisée en sortirait en juin. Bien sûr, une élection a eu lieu avant que cela ne puisse se concrétiser. Je crois que le Conseil du Trésor a l'intention de déposer dès demain une version révisée du Budget principal des dépenses. En même temps ou peu après seront présentés les plans et priorités, qui n'ont pas été diffusés au printemps, si je me rappelle bien. Nous allons commencer le cycle tard au cours de l'exercice, puisque cela vient habituellement en tout début d'exercice.

Il n'y aura pas de Budget supplémentaire des dépenses (A) pour l'instant. C'est habituellement à ce temps-ci de l'année qu'il est déposé. Nous allons simplement recevoir le Budget principal des dépenses, qui devrait être plutôt épais. Nous allons ensuite l'examiner.

Je ne sais pas quand le gouvernement prévoit voter les crédits, mais si tout se déroule comme à l'habitude, cela devrait suivre sous peu. Peut-être quelqu'un ici a-t-il entendu une date. Nous essayons habituellement de terminer notre examen préalable avant cette date. Ce sera le gros morceau. Nous sommes en relâche la semaine prochaine.

Le sénateur Murray : Jusqu'à quand y a-t-il déjà des crédits votés?

Le sénateur Day : Si ma mémoire est bonne, il y en a jusqu'à la fin décembre.

Le sénateur Murray : Il y en a tout un éventail.

M. Beaumier : Il n'y a pas de véritable projet de loi de crédits associé à ce Budget principal des dépenses.

Le sénateur Murray : Il est clair qu'il y en aura un bientôt, mais ce n'est pas urgent.

Le sénateur Day : Nous en avons probablement jusqu'à la fin de l'exercice.

Le président : Nous allons tous surveiller avec beaucoup d'intérêt ce qui sera présenté demain.

M. Beaumier m'a expliqué que tout ce concept de budget « révisé » fait époque, si l'on veut, c'est-à-dire qu'il est tout nouveau. Nous voudrions tous nous pencher sur la question.

Voulez-vous faire une brève observation sur l'emploi du mot « révisé »?

M. Beaumier : Je ne me souviens pas d'avoir vu un Budget principal des dépenses révisé. Habituellement, lorsqu'on révisé un budget, on le fait au moyen d'un Budget supplémentaire des dépenses.

Le président : Oui, on le révisé au moyen de budgets supplémentaires des dépenses.

Le sénateur Stratton : Même lorsqu'il y a un nouveau Parlement?

Mr. Beaumier: Yes. Normally, they are approved for the year, for the whole fiscal year. Even if an election is called it does not affect the estimates. We had an unusual situation here where prorogation interrupted the approval of the estimates.

Senator Murray: First, the explanation that the officials gave when they appeared before us in March was, "Here are the Main Estimates, but they are being revised in light of certain organizational changes announced at the time of the swearing in of the Martin government."

Second, because the estimates came in before the budget, a revised set of estimates probably would include certain spending changes consequent upon the budget. For those two reasons, the Main Estimates that we saw are what I casually refer to as a first draft. The authoritative estimates are coming in now. You are all too young to remember this, but in 1962 Mr. Diefenbaker caused the House to be dissolved in April for a June election, and after dissolution there was a currency crisis and an austerity program was imposed. I well recall that Mr. Diefenbaker was reduced from a majority to a minority, as was Mr. Martin this time. A lot of us spent the summer revising the Main Estimates. I do not know whether those estimates had already been tabled. I will have to check. We had to revise the Main Estimates to impose this austerity program in capital spending. It was a very traumatic experience for those of us in departments such as public works, I can tell you that.

The Chairman: Honourable senators, Senator Day has had to leave and there is no Liberal left at the table. It is probably appropriate, since all the business of today's meeting has now been completed, that we adjourn this meeting to the call of the chair. I thank you all for coming here this morning.

The committee adjourned.

OTTAWA, Wednesday, October 27, 2004

The Standing Senate Committee on National Finance met this day at 6:50 p.m. to examine the Main Estimates laid before Parliament for the fiscal year ending March 31, 2005.

Senator Donald H. Oliver (*Chairman*) in the chair.

[*English*]

The Chairman: Honourable senators, I call this first meeting of the new session of Parliament to order. This evening, we will examine the government's Main Estimates for the 2004-05 fiscal year.

M. Beaumier : Oui. Habituellement, le budget est approuvé pour l'année, pour toute l'année financière. Si une élection est déclenchée, elle n'a pas d'incidence sur le budget. La situation présente est inhabituelle, puisque la prorogation a interrompu le processus d'approbation du budget.

Le sénateur Murray : D'abord, voici l'explication que les fonctionnaires nous ont donnée lorsqu'ils ont comparu devant nous en mars : « Voici le Budget principal des dépenses, mais il sera révisé à la lumière de certains changements organisationnels, qui seront annoncés lorsque le gouvernement Martin aura prêté serment. »

Ensuite, comme ces prévisions budgétaires ont été présentées avant le véritable budget, les prévisions révisées comprendront probablement des changements apportés à la lumière du nouveau budget. Pour ces deux raisons, le Budget principal des dépenses que nous avons vu correspond à ce que je pourrais appeler une première ébauche. Le véritable budget sera déposé incessamment. Vous êtes tous trop jeunes pour vous en rappeler, mais en 1962, M. Diefenbaker a amené la Chambre à se dissoudre en avril en vue d'une élection en juin, puis après dissolution du Parlement, une crise cambiale a éclaté et un programme d'austérité a été imposé. Je me souviens bien que le gouvernement de M. Diefenbaker est passé d'une position majoritaire à une position minoritaire, tout comme celui de M. Martin cette fois-ci. Bon nombre d'entre nous avons alors dû passer l'été à réviser le Budget principal des dépenses. Je ne sais plus si ce budget avait déjà été déposé, je vais vérifier, mais chose certaine, nous avons dû réviser le Budget principal des dépenses pour imposer ce programme d'austérité dans les dépenses en capital. Ce fut une expérience très traumatisante pour ceux d'entre nous qui travaillaient pour des ministères comme celui de Travaux publics, je vous le garantis.

Le président : Honorables sénateurs, comme le sénateur Day a été contraint de nous quitter, et il n'y a plus de libéral à la table. Étant donné que tous les points à l'ordre du jour d'aujourd'hui ont été examinés, il convient probablement que nous levions la séance jusqu'à nouvelle convocation de la présidence. Je vous remercie tous de votre présence ici ce matin.

La séance est levée.

OTTAWA, mercredi le 27 octobre 2004

Le Comité sénatorial permanent des finances nationales se réunit aujourd'hui à 18 h 50 pour l'étude du Budget principal des dépenses déposé au Parlement pour l'exercice se terminant le 31 mars 2005.

Le sénateur Donald H. Oliver (*président*) occupe le fauteuil.

[*Traduction*]

Le président : Honorables sénateurs, la première séance de la nouvelle session du Parlement est ouverte. Ce soir, nous allons étudier le Budget principal des dépenses du gouvernement pour l'année financière 2004-2005.

Ms. Cathy Piccinin, the Clerk of the Committee, is unable to join us this evening because she suffered a death in the family and had to leave the province on Monday. However, her replacement is no stranger to many here: Ms. Line Gravel, the committee's clerk from the previous session, has agreed to sit in today. Thank you, Line, for agreeing to fill in; you always do such an admirable job and we appreciate it.

This committee was first created in May 1919 as the Committee on Finance. In 1968, it became the Committee on National Finance. The committee's field of interest is government spending, either directly through the estimates or indirectly through bills that provide borrowing authority or bear upon the spending proposals identified in the estimates. The committee also has a mandate to examine the report of the Auditor General. Traditionally, it is the custom of the committee in each parliamentary session to invite the President of the Treasury Board of Canada to discuss the government's estimates for the fiscal year. I am grateful that Minister Alcock has agreed to appear again this year. We had an opportunity to begin our review of the same estimates at two meetings, on March 9 and 10, 2004. Thus, this is Mr. Alcock's second appearance before our committee on this matter.

Mr. Alcock is accompanied by Mr. Mike Joyce and Laura Danagher. Our committee has had an informative meeting with you, minister and your officials; nonetheless, we are pleased to have you here this evening. Mr. Alcock, please proceed.

Hon. Reg B. Alcock, President of the Treasury Board and Minister responsible for the Canadian Wheat Board: Mr. Chairman, honourable senators, I am pleased to be with you this evening. I enjoyed my last appearance before your committee and found the debate quite interesting. At the risk of breaking with tradition, I would like to read a statement this time rather than just launch into the discussion.

This committee's field of interest is government spending, both directly through the estimates and indirectly through bills that provide borrowing authority or that involve spending proposals identified in the estimates. That is an extremely important responsibility. I was pleased to note in Monday's article in *The Globe and Mail* that you, Mr. Chairman, are committed to enhancing this committee's oversight of government spending. I welcome your increased scrutiny and look forward to working with you and the other members of this committee to improve public-sector management and to provide better value for taxpayers' dollars.

Since we last met, my cabinet colleague the Honourable John McCallum has assumed responsibility for the Expenditure Review Subcommittee of Treasury Board. This group continues to conduct extensive reviews of government programs and

Mme Cathy Piccinin, greffière du comité, n'est pas en mesure de se joindre à nous ce soir parce qu'il y a eu un décès dans sa famille et qu'elle a dû quitter la province lundi. Cependant, sa remplaçante n'est pas une étrangère pour bon nombre d'entre nous. Mme Line Gravel, greffière du comité pendant la dernière session, a accepté de la remplacer. Merci, Line d'avoir accepté de la remplacer; vous faites toujours un travail si admirable et nous vous en sommes reconnaissants.

Ce comité a été créé en mai 1919 sous l'appellation de Comité des finances. En 1968, il est devenu le Comité des finances nationales. Son champ de compétences s'étend sur les dépenses effectuées par le gouvernement, soit directement dans le budget, soit indirectement en vertu de projets de loi portant pouvoir d'emprunt ou se rapportant aux dépenses prévues dans le budget. Le comité a aussi pour mandat d'examiner le rapport du vérificateur général. À chacune des sessions du Parlement, c'est la tradition pour le comité d'inviter le président du Conseil du Trésor du Canada à venir discuter du Budget principal des dépenses du gouvernement pour l'année financière. Je suis reconnaissant au ministre Alcock d'avoir accepté de se présenter ici de nouveau cette année. Nous avons eu l'occasion de commencer notre étude de ce même budget au cours de deux réunions tenues les 9 et 10 mars 2004. Ainsi, il s'agit de la deuxième comparution de M. Alcock devant notre comité sur cette question.

M. Alcock est accompagné de M. Mike Joyce et de Mme Laura Danagher. Notre comité a eu une réunion très informative avec vous, monsieur le ministre, et vos responsables; néanmoins, nous sommes heureux que vous soyez présent ici ce soir. Monsieur Alcock, vous avez la parole.

L'honorable Reg B. Alcock, président du Conseil du Trésor et ministre responsable de la Commission canadienne du blé : Monsieur le président, honorables sénateurs, je suis heureux d'être ici ce soir. J'ai aimé ma dernière comparution devant votre comité et nous avons eu un débat très intéressant. Au risque de briser la tradition, j'aimerais cette fois lire une déclaration plutôt que de me lancer directement dans la discussion.

Le champ de compétences du comité s'étend sur les dépenses effectuées par le gouvernement, soit directement dans un budget, soit indirectement en vertu de projets de loi portant pouvoir d'emprunt ou se rapportant aux dépenses prévues dans le budget. Il s'agit d'une responsabilité extrêmement importante. J'ai été heureux de constater, dans l'article paru lundi dans *The Globe and Mail* que, monsieur le président, vous vous étiez engagé à accroître la vigilance du comité face aux dépenses du gouvernement. C'est avec joie que j'accueille cet examen plus approfondi et que j'envisage de travailler avec vous et les autres membres du comité pour améliorer la gestion du secteur public et rentabiliser davantage l'argent du contribuable.

Depuis notre dernière rencontre, mon collègue du Cabinet, l'honorable John McCallum, a assumé la responsabilité du Sous-comité sur l'examen des dépenses du Conseil du Trésor. Ce groupe continue de réaliser des examens poussés des programmes

expenditures. It will make recommendations to Treasury Board on funding decisions and reallocations. That brings me to the purpose of this evening's session.

The Main Estimates support the government's request to Parliament for authority to spend public funds. In addition, the estimates identify the spending authorities requested by individual departments and agencies for the upcoming year with a description of their programs and objectives. The Main Estimates also provide information to Parliament about previously authorized adjustments to projected spending. As part of this process, in a typical year, the President of the Treasury Board introduces four bills: interim supply in March, to provide spending authority until Parliament approves full supply; full supply in June, for spending detailed in the Main Estimates; first supplementary supply in December, supported by the supplementary estimates; and second supplementary supply in March. This year, as you know, things are a bit different.

The 2004-05 Main Estimates were originally tabled on February 24, 2004. Parliament has already provided three quarters of the spending authority required for this fiscal year. These estimates are being retabled to obtain Parliament's approval of the rest of the government's expenditure plan. This action was a result of the general election, which precluded final parliamentary approval.

When I last appeared before this committee in March, Senator Lynch-Staunton questioned the government's intention to table a new set of estimates in a few months. On October 8, I retabled the Main Estimates in Parliament. This document is identical to the version tabled eight months earlier. We have retained the original Main Estimates for three chief reasons. First, the legislation to finalize the machinery of government changes was still not in place. Second, no new substantial adjustments were required because of this restructuring. All of the major changes announced in December 2003 and July 2004 have been captured. Third, the \$1-billion reallocation targets were still being finalized. That is actually what the staff say, but there is a fourth reason, which they were too polite to say: I had my fingers rapped because of my enthusiasm. I thought if we were going to come back in a few months we could table an adjusted set to reflect some of the changes that occurred. However, members of the House objected to that because it fell outside the traditional procedures of moving estimates forward. Thus, we have come back as we should have and are now retabling exactly the same estimates. In a sense, much of the work has been done.

et des dépenses du gouvernement. Il fera des recommandations au Conseil du Trésor concernant les décisions de financement et les réaffectations de fonds. Ce qui m'amène au but de la réunion de ce soir.

Le Budget principal des dépenses vient appuyer la demande d'autorisation au Parlement de dépenser des fonds publics. De plus, le Budget principal des dépenses précise les demandes de pouvoir de dépenser des ministères et organismes individuels pour l'année en cours, avec une description de leurs programmes et de leurs objectifs. Le Budget principal des dépenses fournit également de l'information au Parlement au sujet des rajustements apportés aux dépenses prévues. Dans le cadre de ce processus, dans une année typique, le président du Conseil du Trésor présente quatre projets de loi : un projet de loi de crédits provisoires en mars, pour autoriser un pouvoir de dépenser jusqu'à ce que le Parlement approuve la totalité des crédits, un projet de loi sur la totalité des crédits en juin, pour les dépenses précisées en détail dans le Budget principal des dépenses; un premier projet de loi de crédits supplémentaires en décembre, s'appuyant sur le Budget supplémentaires des dépenses; et un deuxième projet de loi de crédits supplémentaires en mars. Cette année, comme vous le savez, les choses sont légèrement différentes.

Le Budget principal des dépenses de 2004 -2005 a été déposé initialement le 24 février 2004. Le Parlement a déjà autorisé les trois quarts des dépenses nécessaires pour l'exercice financier. Ce budget est déposé de nouveau pour obtenir l'approbation du Parlement pour le reste du plan de dépenses du gouvernement. Ce geste a été le résultat de l'élection générale qui a été déclenchée et qui n'a pas permis l'approbation parlementaire finale.

Lorsque j'ai comparu la dernière fois devant ce comité, en mars, le sénateur Lynch-Staunton a posé des questions sur les intentions du gouvernement de déposer un nouvel ensemble de prévisions budgétaires dans quelques mois. Le 8 octobre, j'ai déposé une nouvelle fois le Budget principal des dépenses au Parlement. Ce document est identique à celui qui a été déposé huit mois plus tôt. Nous avons conservé le Budget principal des dépenses initial pour trois raisons principales. Premièrement, la législation pour finaliser les changements à l'appareil gouvernemental n'était toujours pas en place. Deuxièmement, aucun nouveau rajustement substantiel n'était nécessaire en raison de cette restructuration. Tous les principaux changements annoncés en décembre 2003 et juillet 2004 avaient été inclus. Troisièmement, les cibles de la réaffectation de fonds de un milliard de dollars étaient toujours en voie de finalisation. C'est, en fait, ce que le personnel dit, mais il y a une quatrième raison, qu'il est bien trop poli pour divulguer : je me suis fait taper sur les doigts à cause de mon trop grand enthousiasme. Je pensais que si nous allions revenir dans quelques mois, nous pourrions déposer un ensemble de prévisions ajustées pour refléter certains des changements survenus. Cependant, les députés se sont opposés à cette mesure parce qu'elle ne respecte pas la méthode traditionnelle de présentation du Budget principal des dépenses. Ainsi, nous sommes revenus devant le Parlement comme nous

For the next steps in the process, we have set the following schedule: The first regular supplementary estimates will be tabled on November 4; final details regarding the budget's \$1-billion reallocation exercise for 2004-05 will be reflected in the supplementary estimates; and supply bills in support of the Main and Supplementary Estimates will be introduced on December 9. The 2004-05 Main Estimates provide information on \$186.1 billion in government expenditures, including \$2.8 billion in non-budgetary expenditures for loans and investments and \$183.3 billion in budgetary spending.

I will speak for a moment about what we are trying to achieve through the funds in the Main Estimates.

The Government of Canada remains committed to improving reporting to Parliament and to providing Canadians with more information on our performance. This is a particularly high priority for Treasury Board Secretariat, which has three key areas of activity for the future. The first is management performance to maintain the highest standards of public management by ensuring that management expectations are defined, measurable and achievable by departments and agencies. The second is expenditure management to ensure that resources are aligned to achieve government priorities. This priority will focus on ensuring that ministers have the opportunity to annually assess and decide the reallocation of existing spending from lower to higher priorities. Improved expenditure management will also enable parliamentary committees, like this one, to have better information so they can play a more active role in the estimates process to provide broader oversight of government spending and management. The third is financial management and control, whereby the Office of the Comptroller General seeks to ensure effective control, oversight and monitoring of public expenditures so that value for money is a core consideration in spending, expenditure review and management decisions.

During my appearance before this committee in March, Senator Stratton asked me about controllership. I replied then that a major change was required. Tonight, I am pleased to report that we have made significant progress on this front. On May 6, I announced the appointment of Charles-Antoine St-Jean as the new Comptroller General for Canada — and he is with us tonight.

Mr. St-Jean will provide overall leadership in ensuring that departments comply with Treasury Board policies for strong expenditure control and rigorous stewardship of public funds. The comptroller general will review and sign off on policy proposals to ensure that expenditure plans are sound.

aurions dû le faire et nous déposons une nouvelle fois exactement le même Budget principal des dépenses. En un sens, une bonne part du travail a déjà été fait.

Pour les étapes suivantes du processus, nous avons fixé le calendrier suivant. Le premier Budget supplémentaire des dépenses régulier sera déposé le 4 novembre; les derniers détails concernant l'exercice budgétaire de réaffectation des fonds de un milliard de dollars pour 2004-2005 sera reflété dans le Budget supplémentaire des dépenses; et des projets de loi de crédits à l'appui du Budget principal des dépenses et du Budget supplémentaire des dépenses seront présentés le 9 décembre. Le Budget principal des dépenses de 2004-2005 donne de l'information sur des dépenses gouvernementales de 186,1 milliards de dollars, ce qui comprend 2,8 milliards de dollars de dépenses non budgétaires pour des prêts et des placements et 183,3 milliards de dollars en dépenses budgétaires.

Je vais parler un instant de ce que nous essayons d'accomplir avec les fonds prévus dans le Budget principal des dépenses.

Le gouvernement du Canada garde son engagement d'améliorer les rapports déposés au Parlement et de fournir plus d'information aux Canadiens sur son rendement. Il s'agit d'une priorité particulièrement élevée pour le Secrétariat du Conseil du Trésor, qui a défini trois secteurs d'activités pour l'avenir. Le premier est le rendement en matière de gestion pour maintenir les normes de gestion publique les plus élevées en veillant à ce que les attentes en matière de gestion soient définies, mesurables et réalisables par les ministères et les organismes. Le deuxième est la gestion des dépenses pour s'assurer que les ressources correspondent aux priorités gouvernementales à respecter; dans le cadre de cette priorité, les ministres pourront chaque année envisager la réaffectation des ressources, des priorités les moins élevées aux priorités les plus élevées, et prendre des décisions en conséquence. Une meilleure gestion des dépenses permettra également aux comités parlementaires, comme le vôtre, de disposer d'une information de meilleure qualité afin de pouvoir jouer un rôle plus actif dans le processus budgétaire et assurer une fonction de surveillance accrue des dépenses et de la gestion du gouvernement. Le troisième secteur d'activité est la gestion et le contrôle financiers au moyen desquels le Bureau du contrôleur général vise à assurer un contrôle efficace, la surveillance et le suivi des dépenses publiques pour que l'optimisation des ressources soit un facteur clé dans les décisions prises en matière de dépenses, d'examen des dépenses et de gestion.

Au moment de ma comparution devant ce comité en mars, le sénateur Stratton m'a posé des questions au sujet de la fonction du contrôleur. J'ai répondu alors qu'un changement majeur était nécessaire. Ce soir, je suis heureux de vous faire part du fait que nous avons réalisé des progrès substantiels à cet égard. Le 6 mai, j'ai annoncé la nomination de M. Charles-Antoine St-Jean à titre de contrôleur général du Canada — et il est avec nous ce soir.

M. St-Jean aura comme mission de fournir le leadership global nécessaire pour faire en sorte que les ministères se conforment aux politiques du Conseil du Trésor visant à contrôler les dépenses et à gérer les finances publiques de façon rigoureuse. Le contrôleur général analysera et approuvera les propositions en matière de

Re-establishing the Office of the Comptroller General is a key part of our effort to strengthen financial oversight across the federal government. One of Mr. St-Jean's most important responsibilities is to promote the stronger financial controls that are essential to ensure rigorous stewardship of public funds and value for money.

I am encouraged by the new initiatives Mr. St-Jean has chosen to undertake first. These include providing leadership to ensure that appropriate frameworks and policies and guidance on controls are available across the federal public service; promoting transparency and openness of financial activity, including systems for accounting, asset management and procurement; and building financial management and audit capacity to nurture and manage professional development of the financial management and internal audit communities, including establishing accreditation and certification standards and advising on the modules of the public service learning curriculum. We are also deploying better tools to improve the Main Estimates process.

For example, the new Expenditure Management Information System, EMIS, will integrate government-wide information and provide a common database for all departments, agencies and Treasury Board Secretariat. This will enable on-line sharing of expenditure management and performance information and production of the Annual Reference Level Update and Main Estimates for 2005-06. Members of this committee have also expressed a desire to make the supplementary estimates process less confusing. Again, I can report that we are responding to your expectations.

For example, changes in format are being introduced to increase transparency and to improve the consistent treatment of information across estimates documents. These enhancements will result in incremental spending items being displayed with explicit identification of where offsets are being used to provide parliamentary spending authority. This will include a full summary reflecting all the changes since the Main Estimates.

Better summary tables are also under development. For example, a new summary of changes to voted appropriations will highlight all adjustments being proposed by individual departments in their supplementary estimates. We will also provide a summary of supplementary estimates by standard

politique pour assurer une saine planification des dépenses. Le rétablissement du Bureau du contrôleur général est un élément clé de notre effort pour renforcer la surveillance financière à l'échelle du gouvernement fédéral. Une des responsabilités les plus importantes de M. St-Jean est de promouvoir les contrôles financiers plus rigoureux qui sont essentiels pour assurer une gestion rigoureuse des fonds publics et l'optimisation des ressources.

Je suis encouragé par les nouvelles initiatives que M. St-Jean a décidé d'entreprendre en premier. Cela comprend le fait de fournir un leadership qui permettra de s'assurer que des cadres de référence appropriés ainsi que des politiques et des lignes directrices en matière de mesures de contrôle soient à la disposition de l'ensemble de la fonction publique fédérale; de promouvoir la transparence et l'ouverture en matière financière, y compris en ce qui concerne les systèmes de comptabilité, de gestion des actifs et d'approvisionnement; et la mise en valeur des capacités en matière de gestion financière et de vérification pour favoriser et gérer le perfectionnement professionnel des collectivités de la gestion financière et de la vérification interne, y compris au moyen de l'établissement de normes d'accréditation et d'agrément et de recommandations au sujet des modules du programme d'apprentissage de la fonction publique. Nous mettons en œuvre également de meilleurs outils pour améliorer le processus de présentation du Budget principal des dépenses.

Par exemple, le nouveau système d'information sur la gestion des dépenses, SIGD, permettra l'intégration de l'information pangouvernementale afin de constituer une base de données commune pour tous les ministères et organismes et pour le Secrétariat du Conseil du Trésor et de permettre le partage en ligne d'informations sur la gestion des dépenses et le rendement ainsi que l'élaboration de la Mise à jour annuelle des niveaux de référence et du Budget principal des dépenses pour 2005-2006. Les membres du comité ont également exprimé le désir de faire en sorte que le processus lié à la présentation du Budget supplémentaire des dépenses entraîne moins de confusion. Encore une fois, je peux dire aux membres du comité que nous allons répondre à leurs attentes.

Par exemple, des changements ont été apportés à la présentation pour accroître la transparence et améliorer le traitement uniforme de l'information dans l'ensemble des documents du budget. Ces améliorations feront en sorte que les éléments de dépenses qui augmentent seront indiqués, accompagnés d'une explication précisant clairement où on a utilisé des contreparties pour accorder l'autorité de dépenser parlementaire. Cela inclura un résumé complet reflétant tous les changements survenus depuis le dépôt du Budget principal des dépenses.

De meilleurs tableaux récapitulatifs sont également en voie d'élaboration. Par exemple, un nouveau sommaire des changements touchant les crédits votés mettra en relief tous les rajustements proposés par les ministères individuels dans leur Budget supplémentaire des dépenses. Nous allons également

object of expenditure. In addition, a summary of government-wide initiatives is provided at the front end of the document, providing more context around these horizontal requirements.

I could continue detailing other initiatives for improving the main and supplementary estimates process, but I want to leave sufficient time to answer your questions.

Before I conclude, let us me say a word or two about our overarching strategy in this area.

On October 8, the same day I retabled the Main Estimates, I also tabled the government's Report on Plans and Priorities. In that document, Treasury Board Secretariat committed to improve reports to Parliament, the key element for enhancing accountability, providing a whole-of-government perspective and better aligning departmental efforts to government priorities. More specifically, the secretariat is committed to reform of the estimates and reporting that focuses on results reporting at both the departmental and government-wide level, and response to parliamentarians' concerns related to transparency, clarity and timeliness, while emphasizing the use of technology to provide parliamentarians with options for access to greater detail on program spending. The result will be a stronger capacity to promote accountability, transparency and good governance, a more streamlined approach to reporting and better information to support Parliament in expenditure approval and oversight.

When I originally tabled this year's Main Estimates on February 24, I noted that one the top priorities of this government is value for money. That commitment has strengthened in the intervening months. More than ever, the Government of Canada is working on many fronts to increase accountability and to provide Parliament with the information it needs to oversee the spending of tax dollars. Canada is the only G7 country with a balanced budget. We worked hard to get there and we intend to stay there.

Successful change programs begin with results — clear, tangible, bottom-line results — and the earlier the results happen, the better. We have begun to show significant progress through a series of wide-ranging improvements across the whole of government. We have more to do, but I am pretty proud of our achievements to date. With that, Senator Oliver, I will take questions.

The Chairman: Thank you very much, Mr. Minister. It is clear that your plan of government reorganization that you announced to us earlier in the year has really taken off and that you have made a lot of progress in a lot of areas. However,

fournir un sommaire du Budget supplémentaire des dépenses par article courant de dépenses. De plus, un sommaire des initiatives pangouvernementales est fourni au début du document, fournissant un contexte plus élaboré entourant ces exigences horizontales.

Je pourrais continuer à décrire d'autres initiatives visant à améliorer les processus de production des budgets principaux et supplémentaires de dépenses, mais je veux me garder suffisamment de temps pour répondre à vos questions.

Avant de conclure, laissez-moi dire un mot ou deux sur la stratégie dominante dans ce domaine.

Le 8 octobre, le même jour où j'ai déposé le Budget principal des dépenses, j'ai également déposé le rapport sur les plans et priorités du gouvernement. Dans ce document, le Secrétariat du Conseil du Trésor s'est engagé à améliorer les rapports déposés au Parlement, l'élément clé pour accroître la reddition de comptes, pour fournir une perspective pangouvernementale et pour mieux aligner les efforts des ministères sur les priorités du gouvernement. Plus spécifiquement, le Secrétariat s'est engagé à entreprendre une réforme du budget et des rapports qui est centrée sur la déclaration des résultats aussi bien au niveau du ministère que de l'ensemble du gouvernement et qui se veut une réponse aux préoccupations des parlementaires concernant la transparence, la clarté et la rapidité, tout en mettant l'accent sur l'utilisation de la technologie pour offrir aux parlementaires des choix pour l'accès à de plus amples détails sur les dépenses de programmes. Il en résultera une capacité renforcée pour promouvoir la reddition de comptes, la transparence et la saine gestion, une approche plus claire pour la présentation des rapports et une information de meilleure qualité pour appuyer le rôle d'approbation et de surveillance des dépenses du Parlement.

Lorsque j'ai déposé initialement le Budget principal des dépenses de cette année, le 24 février, j'ai noté que l'une des grandes priorités de ce gouvernement était l'optimisation des ressources. Cet engagement a été renforcé au cours des mois qui ont suivi. Plus que jamais, le gouvernement du Canada travaille sur de nombreux fronts pour accroître la reddition de comptes et pour fournir au Parlement toute l'information dont il a besoin pour surveiller les dépenses de fonds publics. Le Canada est le seul pays membre du G7 qui a un budget équilibré. Nous avons travaillé fort pour y arriver et nous avons bien l'intention de faire en sorte qu'il en demeure ainsi.

Les programmes de changements réussis commencent par les résultats — des résultats clairs, tangibles, visibles au bilan — et plus les résultats se font sentir rapidement, mieux nous nous en porterons. Nous avons commencé à faire des progrès importants pour le biais d'une série d'améliorations étendues touchant l'ensemble du gouvernement. Nous devons en faire davantage, mais je suis assez fier de ce que nous avons fait jusqu'à présent. Ceci dit, sénateur Oliver, je vais maintenant répondre à vos questions.

Le président : Merci beaucoup, monsieur le ministre. Il est clair que votre plan de réorganisation du gouvernement, que vous nous avez annoncé plus tôt cette année, a réellement pris son envol et que vous avez fait beaucoup de progrès dans de nombreux

I am sure that honourable senators will have a number of questions for you and will challenge you on many of the things you have said today.

Senator Downe: First, I would like to congratulate you, Mr. Chairman, on your new responsibilities as chair of this committee, and to congratulate you as well on the article in *The Globe and Mail*. It was good for you and the institution of the Senate. I also want to thank the former chair of this committee. I very much enjoyed his leadership when I was on this committee last year.

Minister, I note from your presentation that the Expenditure Review Subcommittee chaired by Minister McCallum will make recommendations to Treasury Board. Do they make recommendations to cabinet or just to Treasury Board?

Mr. Alcock: To Treasury Board. We will make some decisions on where we move from there. There will be a discussion at the operations committee of cabinet on some of the recommendations that are proposed, but it is a subcommittee of the Treasury Board.

Senator Downe: The bureaucrat who is heading up the Expenditure Review Subcommittee is located in PCO, not Treasury Board, is that correct?

Mr. Alcock: Yes.

Senator Downe: But they report through Treasury Board to cabinet?

Mr. Alcock: Yes, the expenditure review committee, you will recall in the previous iteration prior to the last election, was a separate cabinet committee. It was decided to recreate it as a subcommittee of Treasury Board.

Senator Downe: Does the reporting remain the same, through Treasury Board?

Mr. Alcock: It is a subcommittee of Treasury Board. It would not be a subcommittee of Treasury Board if it were reporting elsewhere.

The Chairman: Previously, it reported to Minister Coderre.

Mr. Alcock: No, he is speaking about the Expenditure Review Subcommittee. You are referring to the human resource management agency.

Senator Downe: The first step was done already, I see, where you have saved \$1 billion in reallocation. Where did that money come from?

Mr. Alcock: Well, we are moving outside of these estimates and calling on my memory to deal with the detailing of that. We have actually provided a table detailing all that in the supplementary estimates that will be before you next week, but we worked hard. In the previous budget, they had announced the desire to reduce expenditure by \$1 billion, but they started late in the fiscal year and were having difficulty as the year passed.

domaines. Cependant, je suis certain que les honorables sénateurs auront un certain nombre de questions à vous poser et qu'ils chercheront à en savoir davantage sur les nombreuses questions dont vous nous avez parlé aujourd'hui.

Le sénateur Downe : Premièrement, monsieur le président, j'aimerais vous féliciter pour vos nouvelles responsabilités à titre de président de ce comité et vous féliciter également au sujet de l'article paru dans *The Globe and Mail*. C'était bien pour vous et pour l'institution du Sénat. Je veux également remercier l'ancien président de ce comité. J'ai vraiment aimé son leadership lorsqu'il était président du comité l'an dernier.

Monsieur le ministre, j'ai noté dans votre présentation que le Sous-comité sur l'examen des dépenses, présidé par le ministre McCallum, présentera des recommandations au Conseil du Trésor. Les recommandations sont-elles présentées au cabinet ou simplement au Conseil du Trésor?

M. Alcock : Au Conseil du Trésor. Nous allons prendre certaines décisions sur ce que nous ferons à partir de là. Il y aura une discussion au Comité des opérations du cabinet sur certaines des recommandations qui sont proposées, mais il s'agit d'un sous-comité du Conseil du Trésor.

Le sénateur Downe : Le bureaucrate qui est à la tête du Sous-comité sur l'examen des dépenses est logé au BCP, et non au Conseil du Trésor, n'est-ce pas?

M. Alcock : Oui.

Le sénateur Downe : Mais ils font rapport au cabinet par l'intermédiaire du Conseil du Trésor?

M. Alcock : Oui, le Comité d'examen des dépenses, dans sa forme antérieure, avant la dernière élection, était un comité distinct du cabinet. Il a été décidé de le reconstituer comme un sous-comité du Conseil du Trésor.

Le sénateur Downe : Est-ce que la reddition de comptes demeure la même, par l'intermédiaire du Conseil du Trésor?

M. Alcock : C'est un sous-comité du Conseil du Trésor. Ce ne serait pas un sous-comité du Conseil du Trésor s'il rendait des comptes à quelqu'un d'autre.

Le président : Auparavant, il faisait rapport au ministre Coderre.

M. Alcock : Non, il parle du Sous-comité sur l'examen des dépenses. Vous, vous faites allusion à l'Agence de gestion des ressources humaines.

Le sénateur Downe : Je vois que la première étape a déjà été réalisée, où vous avez économisé un milliard de dollars par réaffectation de fonds. D'où provenait cet argent?

M. Alcock : Eh bien, nous nous écartons de la discussion du Budget principal des dépenses et vous faites appel à ma mémoire pour donner des détails sur cette question. Nous avons, en fait, présenté un tableau qui en donne tous les détails dans le Budget supplémentaire des dépenses que vous aurez sous les yeux la semaine prochaine, mais nous avons travaillé fort. Dans le budget précédent, nous avions annoncé l'intention réduire les dépenses de

The proportional cut had got higher. We worked hard to try to book the \$1 billion right up front before the beginning of the fiscal year, and that will be all detailed for you.

Senator Downe: I will ask the officials.

Senator Stratton: Congratulations to you, chair, and thank you to Senator Murray for his work in the past.

Welcome, minister. It is good to see you again. What you are doing is really required and useful for the operations of Parliament. After you have completed this work, how are Canadians, the public, going to be able to measure? How will you present to the average Canadian yardsticks by which an individual or group of individuals or Canadians as a whole can measure whether what you are doing has or will have an impact, so that they can clearly see that what you have done is appropriate and transparent?

Mr. Alcock: Are you speaking, senator, about the work of the Expenditure Review Subcommittee and some of the changes that will be developed through that, or are you speaking more about the overall desire?

Senator Stratton: Firstly, I think the overall desire is really how we are going to do that. From there, you obviously go down into other areas such as expenditure. Coupled with that question, the next question was on implementation. When you were here in March, you were going through these steps; there was a tremendous amount of work that had to be done. When you give a status report as to where each one is, you do not necessarily tell us of a time frame. When you say that you are deploying better tools to improve the main estimates process, is that in place? If not, when will it be in place? There are two other areas where what you are doing is, I think, needed and good. However, could you give us a status report as to how you are travelling down this road? Do you have milestones, have you achieved them and, if not, when are you estimating to achieve them?

Mr. Alcock: Let me take a first cut at this. In terms of some of those details, you may want to ask Mr. Joyce to join me. In the meantime, he can poke me if I get too far off track here.

The first point I made last time was that we had to build the information tools to allow us to be able to see more quickly, and to produce more transparently, the expenditure information of government. How do you begin to hold people to account for results if it is hard to figure out what has gone on? That is the Expenditure Management information

un milliard de dollars, mais cet effort a débuté tard au cours de l'exercice financier et des difficultés ont été rencontrées pendant que l'année progressait. La coupe proportionnelle a dû augmenter. Nous avons travaillé fort pour réunir le milliard de dollars avant le début de l'année financière, et vous aurez tous les détails.

Le sénateur Downe : Je vais poser la question aux responsables.

Le sénateur Stratton : Félicitations, monsieur le président et mes remerciements au sénateur Murray pour le travail qu'il a accompli dans le passé.

Soyez le bienvenu, monsieur le ministre. Il est agréable de vous revoir. Ce que vous faites est vraiment nécessaire et utile pour le fonctionnement du Parlement. Une fois que vous aurez terminé ce travail, comment le public canadien sera-t-il capable de mesurer? Comment allez-vous présenter au Canadien moyen des étalons par lesquels une personne, ou un groupe de personnes, ou les Canadiens dans leur ensemble, peuvent mesurer si ce que vous faites a ou aura des répercussions, de sorte qu'ils puissent voir clairement que ce que vous avez fait est à la fois approprié et transparent?

M. Alcock : Parlez-vous, sénateur, du travail du Sous-comité sur l'examen des dépenses ou de certains des changements qui découleront de cette situation, ou parlez-vous davantage de l'intention globale?

Le sénateur Stratton : Premièrement, je pense que l'intention globale, c'est vraiment de savoir comment nous allons faire cela. À partir de là, vous arrivez évidemment dans d'autres domaines comme celui des dépenses. Avec cette question, je greffe la suivante qui porte sur la mise en application. Lorsque vous vous êtes présenté ici au mois de mars, vous étiez en train de franchir ces étapes; il s'est fait une quantité extraordinaire de travail. Lorsque vous faites un rapport de situation de chacune de ces étapes, vous ne nous parlez pas nécessairement d'un échéancier. Lorsque vous dites que vous avez déployé de meilleurs outils pour améliorer le processus d'établissement du Budget principal des dépenses, est-ce qu'ils sont déjà en place? Sinon, quand le seront-ils? Il y a deux autres domaines où ce que vous faites est, je pense, nécessaire et bon. Cependant, pouvez-vous nous donner un rapport de situation concernant la façon dont vous allez vous y prendre pour y arriver? Avez-vous des jalons, les avez-vous atteints et, sinon, quand croyez-vous les atteindre?

M. Alcock : Laisse-moi tenter une première réponse ici. Pour ce qui est de certains de ces détails, vous pourriez demander à M. Joyce de se joindre à moi. En attendant, il peut toujours me le laisser savoir si je m'éloigne trop du sujet.

Le premier point que j'ai avancé la dernière fois, c'est que nous devons élaborer des outils d'information pour nous permettre de pouvoir voir plus rapidement, et de produire de manière plus transparente, l'information sur les dépenses du gouvernement. Comment pouvez-vous commencer à exiger des comptes des gens pour des résultats s'il est difficile de comprendre ce qui s'est passé?

System. That work is ongoing; there is a team that is working on it. It is a huge project, as you can imagine, trying to standardize information across government.

However, the Treasury Board has gone further than this — and I take no personal credit for this; the credit goes to the great staff at the Treasury Board — in trying to organize not just the expenditure management information, but the outcomes, the results information, and bring those two together. You will see some substantial improvements in the reporting that you will receive on the sups, which was produced in a relatively short period of time, given that we have only been at this awhile. Realistically, you will see them before you will see dramatic changes from the other; it is difficult to predict how long it will take. You hear the discussion here about using some of the EMIS results in the next ARLU — annual reference level update — to draw information from operations to update the ARLU.

Realistically, as we get further down the road in terms of linking results to expenditure levels within departments, I think we will begin to display some of those results in the near term.

There is another activity going on, though, which is trying to capture horizontal information. We are right in the middle of trying to figure it out. I do not think we are close to predicting a time when we will start to reflect that, though.

Mr. Mike Joyce, Assistant Secretary, Expenditure and Management Strategies Sector, Treasury Board Secretariat: On that particular issue, we are trying to improve the reporting on horizontal issues both in the supplementary estimates, which we have started —

Senator Stratton: For the sake of people who do not know what horizontal issues are, could you give a brief definition?

Mr. Alcock: It has been identified in many places, including by staff, that you may have more than one department that is holding responsibility for a particular policy objective. If you look at it down the lines of the various departments, you do not capture a view of what is happening across government. Programmatic responses are being carried out across a few departments for work that is being done on climate change, and we are trying to develop the information tools that allow us to capture that as a whole-of-government action also. So you can evaluate it from both perspectives.

We are doing work right now on funding within INAC, into the Aboriginal community. You will recall comments from the Auditor General about the disconnect between all of the

C'est à cela que sert le Système d'information sur la gestion des dépenses. Ce travail est en cours; il y a une équipe qui y travaille. Il s'agit d'un projet énorme, comme vous pouvez l'imaginer, d'essayer de normaliser l'information dans l'ensemble du gouvernement.

Cependant, le Conseil du Trésor est allé encore plus loin — et je ne prends aucun crédit personnel pour cette initiative; tout le crédit revient au personnel extraordinaire du Conseil du Trésor — en essayant d'organiser non seulement l'information sur la gestion des dépenses, mais l'information sur les résultats, et de faire le rapprochement les deux. Vous allez voir des améliorations substantielles dans les rapports que vous allez recevoir sur les budgets supplémentaires, qui ont été réalisés en un temps relativement court, si l'on considère que nous ne travaillons sur cette question que depuis peu. De manière réaliste, vous allez les voir avant que vous voyiez des changements spectaculaires dans l'autre secteur; il est difficile de dire combien de temps il faudra. Vous avez entendu la discussion ici au sujet de l'utilisation de certains des résultats dans la prochaine MJANR — Mise à jour annuelle des niveaux de référence — pour tirer de l'information des opérations pour mettre à jour la MJANR.

De manière réaliste, au fur et à mesure que nous avançons dans le recouplement des résultats avec les niveaux de dépenses au sein des ministères, je pense que nous allons commencer à présenter certains de ces résultats dans un avenir rapproché.

Cependant, il y a une autre activité en cours qui vise à essayer de capter l'information horizontale. Nous sommes en ce moment en train d'essayer de démêler tout cela. Mais je ne pense pas que nous soyons en mesure de dire à quel moment nous allons commencer à pouvoir utiliser cette information.

M. Mike Joyce, secrétaire adjoint, Secteur des stratégies de gestion et de dépenses, Secrétariat du Conseil du Trésor : Sur cette question particulière, nous essayons d'améliorer la présentation de rapports sur les questions horizontales à la fois dans les budgets supplémentaires de dépenses, que nous avons commencés...

Le sénateur Stratton : Au nom des gens qui ignorent ce que sont les questions horizontales, pouvez-vous nous en faire une brève description?

M. Alcock : Il a été constaté dans de nombreux endroits, y compris par le personnel, que vous pouvez avoir plus d'un ministère qui détiennent une responsabilité pour un objectif de politique particulier. Si vous examinez la chose de l'intérieur des divers ministères, vous n'avez pas une idée de ce qui se passe dans l'ensemble du gouvernement. Des réponses programmatiques sont données dans quelques ministères pour du travail effectué sur le changement climatique et nous essayons d'élaborer des outils d'information qui nous permettront de décrire également cette situation comme une action pour l'ensemble du gouvernement. De cette façon, vous pouvez l'évaluer depuis les deux perspectives.

Nous faisons du travail à l'heure actuelle sur le financement au sein du ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien, dans la communauté autochtone. Vous vous rappellerez des

reporting requirements and the impact on relatively small communities where there were multiple departments asking for information.

There would be two examples.

Mr. Joyce: In terms of timelines, with respect to the EMIS, we are calling it the program activity architecture, which will be a more granular look at departments that the president described, our intent is that the next Main Estimates will be based on that.

Senator Stratton: That is good to hear.

The answer to the first question as to how Canadians will measure the effects of this and whether or not it is indeed working, will it only be done over time, in your view? Will there be something in the near future whereby you can say to Canadians, "here is what we have planned, here is what we have carried out, and here are the results"?

Mr. Alcock: A good starting point, Senator Stratton, would be for me to convince you that it was happening.

I do not know that there is an artifact at this point that says we have arrived. However, step by step, report by report, clarifying the information, making information more accessible, making details more accessible, for those who spend time engaging in oversight, encouraging committees such as this and committees in the House to become more directly engaged, all goes to building a better understanding of the process and better confidence.

Senator Stratton: You referred to work being done by committees. This committee receives the Main Estimates and the supp. This has been talked about before within this committee and the Senate. Perhaps we should be giving the Main Estimates to Foreign Affairs, for example, to go through an analysis. Would you be a supporter of such an initiative? It would not necessarily be every committee taking responsibility for their particular area, but there may be instances where that would be appropriate. I believe that is something we should be doing. In that way, Foreign Affairs, say, could take the time to do a very detailed analysis, with their background in such an area, that would help everyone.

Mr. Alcock: That was the thinking behind the design of the committee changes that took place on the House side.

Mr. Alcock: It is not for me to advise the Senate on how to organize itself, but if it were to follow creative impulses, it might be a —

Senator Comeau: Minister, thank you for appearing before us. You have always been very cooperative with this committee. We appreciate, as well, the cooperation we have had from your secretariat people.

To follow up on Senator Stratton's comment regarding sending estimates to various committees, as is done in the House of Commons, I will bootleg on that by focusing on an area of

observations of la vérificatrice générale au sujet de l'absence de lien entre toutes les exigences de déclaration et l'impact sur des communautés relativement petites à qui de nombreux ministères demandent de l'information.

Ce serait les deux exemples.

M. Joyce : En termes d'échéancier, en ce qui concerne le SIGD, nous appelons cela architecture d'activités de programme, qui constituera un regard plus granulaire sur les ministères que le président ne l'a décrit, notre intention, c'est de faire en sorte qu'il soit mis à contribution pour le prochain Budget principal des dépenses.

Le sénateur Stratton : C'est une chose agréable à entendre.

La réponse à la première question, à savoir comment les Canadiens mesureront les effets de cette mesure et si effectivement elle fonctionne, pensez-vous que cela se fera uniquement avec le temps? Y aura-t-il quelque chose dans un avenir rapproché qui vous permettra de dire aux Canadiens : « Voici ce que nous avons planifié, voici ce que nous avons fait, et voici les résultats »?

M. Alcock : Un bon point de départ pour moi, sénateur Stratton, serait de vous convaincre que cela s'est produit.

Que je sache, rien ne dit à cette étape que nous sommes arrivés. Cependant, étape par étape, rapport après rapport, en clarifiant l'information et en rendant l'information et les détails plus accessibles pour les personnes qui effectuent de la surveillance, en encourageant les comités comme celui-ci et ceux de la Chambre à participer de manière plus directe, tout cela permet de faire mieux comprendre le processus et d'accroître la confiance.

Le sénateur Stratton : Vous avez parlé des travaux effectués par les comités. Ce comité reçoit le Budget principal des dépenses et le Budget supplémentaire des dépenses. Nous avons parlé de cela avant dans ce comité et au Sénat. Nous devrions peut-être présenter le Budget principal des dépenses aux Affaires étrangères, par exemple, pour qu'ils l'analysent en profondeur. Seriez-vous en faveur d'une telle initiative? Il ne serait pas nécessaire que tous les comités soient chargés d'une analyse en fonction de leur domaine, mais dans certain cas, ce serait approprié. Je crois que c'est quelque chose que nous devrions faire. D'une certaine manière, les Affaires étrangères, par exemple, pourraient prendre le temps d'effectuer une analyse très détaillée qui, en raison de leur expérience dans ce domaine, pourrait aider tout le monde.

M. Alcock : C'était de cette idée qu'origine l'élaboration des modifications à apporter aux comités du côté de la Chambre.

M. Alcock : Mon rôle n'est pas de conseiller le Sénat sur la manière de s'organiser, mais s'il est saisi d'impulsions créatives, il pourrait...

Le sénateur Comeau : Monsieur le ministre, merci d'être venu témoigner devant nous. Vous avez toujours été très coopératif avec ce comité. Nous l'apprécions, tout comme nous apprécions la coopération dont a fait preuve votre personnel de secrétariat.

Pour faire suite aux commentaires du sénateur Stratton sur la possibilité de présenter le Budget principal des dépenses à divers comités, comme cela se fait à la Chambre des communes, j'en

interest to me, which is the fisheries. Under the transfer payments for fisheries, I see that in 2003-04 there was an estimate of \$161 million for contributions to support increased Native participation in commercial fisheries — the Fisheries Access Program. In 2004-05, there is an estimate of something in the vicinity of \$97 million.

For every pound of fish that is transferred and for every licence that is transferred through these sums, it is transferred from one group to another group. Basically, there is a winner and loser here. Whenever I have asked government officials whether any consideration is given to the communities that have been affected by these purchases, I get the answer that there has been no consideration — other than the licence holder who had the licence is fairly well rewarded; he or she takes off to Florida and the rest of the community is left without the resources it had previously and historically.

Has your department ever asked for an impact study of the actions over the past years of the purchase and buyouts of not only lobster licences but groundfish licences as well? Has any analysis been done on the impact of those communities that had historically depended on these resources?

Mr. Alcock: Before I go to the specific question, it seems to me, off the top without turning around, that that question would be better put to the Minister of Fisheries and Oceans in terms of the broader policy implications. It is not for me to deal with. I would not be near as expert as he is.

I would ask Mr. Joyce to tell us if Treasury Board has ever asked for an impact study.

Mr. Joyce: I am not aware that we have specifically asked for an impact study on that issue, but I would have to check with my colleague who is responsible for that area. I will undertake to do that and report back to the committee.

Senator Comeau: The numbers in question are \$161 million last year and \$97 million this year. This is not peanuts. The impact on coastal communities and rural communities can be significant. The licence holder may be fairly well rewarded through the process, but it leaves those communities in a bind when those resources are transferred out of the community.

We will leave that for now; I will keep plugging at this from other areas.

Mr. Alcock: Senator, you do in a sense reinforce the same question that Senator Stratton was asking. The change in the committee structure in the House came about at the time I first arrived, so I was not involved in the design of it. As I understood it, the intention was that as committees gained expertise in the legislative suites and the policies and operations of departments, they were in a better position to oversee the estimates and to make value judgements about the

profiterai pour parler d'un sujet qui m'intéresse, c'est-à-dire les pêches. Dans la section du paiement de transfert pour les pêches, je vois qu'en 2003-2004, on avait prévu allouer 61 millions de dollars en contribution pour appuyer la participation accrue des Autochtones aux pêches commerciales — le Programme d'accès aux pêches. En 2004-2005, le montant prévu se situe aux alentours de 97 millions de dollars.

Pour chaque livre de poisson et pour chaque permis qui sont transférés avec ces sommes, le transfert s'effectue d'un groupe à un autre. En fait, il y a un perdant et un gagnant. À chaque fois que j'ai demandé à des agents du gouvernement si l'on pensait aux collectivités qui sont affectées par ces achats, on me répond que non — sauf dans le cas du titulaire de permis, qui est très bien récompensé; il s'envole en Floride et le reste de la collectivité est privée des ressources qu'elle a toujours eues, d'un point de vue historique.

Votre ministère a-t-il déjà demandé qu'une étude d'impact doit effectuée pour déterminer l'effet de l'achat et des paiements forfaitaires effectués ces dernières années à l'endroit des titulaires de permis de pêche au homard et de pêche aux poissons de fond? Avez-vous effectué une analyse sur l'impact de ces pratiques sur les collectivités qui, historiquement, dépendent de ces ressources?

M. Alcock : Avant de répondre à la question, je veux tout d'abord dire que cette question devrait s'adresser plutôt au ministre des Pêches et des Océans pour ce qui est des effets politiques en général. Cela ne relève pas de moi. Je ne suis pas un expert en la matière, comme lui.

Je demanderais à M. Joyce de nous dire si le Conseil du Trésor a déjà demandé une étude d'impact.

M. Joyce : D'après moi, nous n'avons pas demandé spécifiquement une étude d'impact sur cette question, mais il me faut vérifier auprès de mon collègue, qui est responsable de cette question. Je vais m'informer et je ferai part des résultats au comité.

Le sénateur Comeau : Il s'agit de 161 millions de dollars pour l'année dernière et de 97 millions de dollars pour cette année. Ce n'est pas rien. L'impact sur les collectivités côtières et rurales peut être important. Le titulaire de permis est peut-être bien récompensé avec ce processus, mais les collectivités se retrouvent dans une situation difficile lorsque des ressources sont transférées ailleurs.

Laissons cela de côté pour l'instant; je vais continuer d'en parler ailleurs.

M. Alcock : Sénateur, vous allez, d'une certaine manière, dans le même sens que la question du sénateur Stratton. La modification dans la structure des comités de la Chambre est survenue à peu près en même temps que mes débuts, alors je n'ai pas participé à la mise au point de cette modification. D'après ce que j'en comprends, l'on voulait que les comités acquièrent une expertise des questions législatives ainsi que des politiques et activités des ministères afin d'être dans une meilleure position

appropriateness of certain decisions and attach those decisions to legislation that they had seen, program manual reports, audits, that give a more holistic point of view.

In theory, that sounds wonderful, and it would be wonderful if it could work that way. The dilemma is that, in practice, the committees are so busy with a combination of legislation and studies that the actual financial oversight has always taken second seat to that. Some would argue that part of the reason is that some of the tools were diminished with the deeming of estimates passed and all of that. At the same time, there is value in bringing the programmatic expertise to the financial aspect.

Senator Comeau: I did not get a proper response when I asked the question at the Standing Senate Committee on Fisheries, which is why I was asking it now, perhaps through a back door. Mr. Joyce, would you look into this?

Mr. Joyce: We will endeavour to get a response from the department.

Senator Comeau: I would like to get back to the Expenditure Review Committee, given that it is a committee that responds to you. I will not get into the \$1-billion reallocation, but I would like to discuss the involvement of parliamentarians, which is one of the objectives of this review.

What will be the mechanics of parliamentarians getting into this review? At what point and how would we get involved?

Mr. Alcock: Two things are happening. It is important to differentiate between the two exercises, although they are captured in the same event.

I believe the last time I was here we talked about the possibility of achieving so many efficiencies by process changes, and you will have seen some reporting on changes in procurement. Those operational changes are part of the work being done, and there have been presentations by various ministers on some of those possibilities.

As we come to conclusions or decisions about which way we will go, because at this point it is a cabinet exercise, the decisions will be reported and enacted through the House. The House will have to deal with it if there are legislative changes.

My memory is not as good as some, perhaps, but I think I had indicated last time that we were trying to do get much of this work done now and come in post-Christmas with a package of legislation that would reflect some of these operational changes.

Senator Comeau: Apparently, every program, when reviewed, has to pass a certain number of tests.

Could you indicate whether the program, in order to stay in, has to pass all the tests? Would one test be the provision of services in two official languages?

pour examiner les budgets des dépenses, de faire des jugements de valeur sur le bien-fondé de certaines décisions et de relier ces décisions aux lois qu'ils ont consultées, aux rapports sur les programmes et aux vérifications, et ainsi d'avoir un point de vue plus général.

En théorie, cela semble merveilleux, et cela le serait si nous pouvions travailler de la sorte. Cependant, en pratique, les comités sont trop occupés avec des lois et des études, alors la surveillance financière a toujours revêtu une importance secondaire. Certains vont dire que cela s'explique en partie par le fait que certains outils ont été réduits dans les budgets des dépenses, etc. En même temps, il est bon d'apporter à l'aspect financier une expertise dans les programmes.

Le sénateur Comeau : Je n'ai pas obtenu une réponse valable lorsque j'ai posé la question au Comité permanent des pêches et des océans, et c'est pourquoi je la pose maintenant, peut-être par la porte arrière. Monsieur Joyce, voudriez-vous examiner cela?

M. Joyce : Nous allons tâcher d'obtenir une réponse auprès du ministère.

Le sénateur Comeau : J'aimerais en revenir au Comité d'examen des dépenses, étant donné que ce comité vous fait rapport. Je ne vais pas parler de la réaffectation de un milliard de dollars, mais j'aimerais discuter de la participation des parlementaires, l'un des objectifs de l'examen.

Quels seront les mécanismes qui permettront aux parlementaires de participer à l'examen? Quand et comment pourrions-nous participer?

M. Alcock : Il y a deux choses. Il importe de distinguer les deux exercices, bien qu'ils surviennent en même temps.

La dernière fois que j'étais ici, je pense que nous avons parlé de la possibilité de réaliser des économies importantes en effectuant des changements, et vous avez constaté qu'il y avait des rapports sur les changements apportés à l'approvisionnement. Ces changements opérationnels font partie du travail effectué et divers ministères ont fait des déclarations sur certaines d'entre elles.

Alors que le moment est venu de faire des conclusions ou de prendre des décisions sur la marche à suivre, et il s'agit alors d'un exercice du Cabinet, les décisions seront présentées et adoptées à la Chambre. S'il y a des modifications législatives, la Chambre devra s'en occuper.

Ma mémoire n'est pas aussi bonne que d'autres, mais je crois que j'ai dit, la dernière fois, que nous essayons d'effectuer le plus de travail possible maintenant et qu'après les Fêtes, nous établirons un ensemble de législations qui reflètera certains changements opérationnels.

Le sénateur Comeau : Apparemment, tout programme doit passer un certain nombre de tests lorsqu'il fait l'objet d'un examen.

Pouvez-vous indiquer si le programme, afin de demeurer en place, doit passer tous les tests? Un des tests ne serait-il pas de fournir les services dans les deux langues officielles?

Mr. Alcock: The answer to that final question is yes. They have to respect the policy and legislation of the Government of Canada, which would include that. They cannot be detrimental to that.

In that exercise, we are also asking ministers and deputies to come forward with their decisions within a certain target. It does not mean all those decisions will be accepted or that the targets that have been asked for are in excess of the amount of money being sought over the period of time.

One reason for doing that was to ask departments to ask themselves questions about the reallocation of their own resources internally. It is as much a management exercise to help people focus on the fact that — in other words, it is always easy to create something new but hard to take something out of business if it is no longer performing a purpose. The reallocation exercise is trying to incent that kind of a constant consideration.

Senator Comeau: A provision has since been reintroduced to get up to around \$12 billion over five years, I believe, so that is a fairly new objective.

Mr. Alcock: Yes, the targets have gone up. However, these targets were discussed in the last budget speech. In that budget, we had a clear year, and then we had to hit \$3 billion over four. The campaign restructured that into — it hit a \$3-billion “A” base cut, but the cumulative effect was \$12 billion over five.

The Chairman: Following up on Senator Comeau’s question, we are a parliamentary committee, and he asked about what the role will be for parliamentarians. That was the essence of his series of questions.

In terms of the expenditure review, Minister McCallum is in charge of that. In terms of cabinet, where does your responsibility for expenditure control and review end, and where does his begin? How are you cooperating on that, and how would you define the role of Mr. McCallum?

Mr. Alcock: He is chairing the process in much the same way that I was chairing it when it was a separate cabinet committee. It is functionally much the same. He has a collection of ministers. I am ex officio on it, as is the Minister of Finance, as we are on most committees.

His task is to come forward with a series of recommendations on which of these options to accept. There is a great range of them. All departments have been asked to participate in this.

There are a number of creative ideas about how services and operations can be reorganized. There are and will be recommendations for elimination of programs or combining programs. We have been wide-ranging in this.

M. Alcock : La réponse à cette question est oui. Ils doivent respecter la politique et les lois du gouvernement du Canada, ce qui inclut cela. Ils ne peuvent pas ignorer cela.

Dans le cadre de cet exercice, nous demandons également aux ministres et aux députés de présenter leurs décisions par rapport à certains objectifs. Cela ne signifie pas que toutes les décisions seront acceptées ni que les objectifs excéderont les sommes visées au cours de la période.

L’une des raisons de faire cela était de demander aux ministères de se poser des questions sur la réaffectation de leurs propres ressources à l’interne. Il s’agit d’un exercice de gestion pour aider les personnes à réaliser — d’une certaine manière — qu’il est toujours facile de créer quelque chose de nouveau, mais qu’il est difficile de retirer quelque chose qui n’arrive plus à atteindre un objectif. L’exercice de réaffectation vise à faire prendre ce genre de raisonnement.

Le sénateur Comeau : Une disposition a été remise en vigueur depuis, afin d’obtenir environ 12 milliards de dollars sur cinq ans, je crois, alors c’est un objectif relativement nouveau.

M. Alcock : Oui, les cibles ont été haussées. Cependant, elles ont fait l’objet de discussions lors du dernier exposé budgétaire. Dans ce budget, nous avions une année nette, puis nous devions atteindre 3 milliards de dollars en quatre ans. La campagne a restructuré cela — elle a atteint des coupes de 3 milliards de dollars en services votés, mais l’effet cumulatif était de 12 milliards de dollars sur cinq ans.

Le président : Pour faire suite à la question du sénateur Comeau, nous sommes un comité parlementaire; il a demandé quel allait être le rôle des parlementaires. C’était l’élément principal de sa série de questions.

Au sujet de l’examen des dépenses, le ministre McCallum est en charge de cela. En ce qui concerne le cabinet, où s’arrête votre responsabilité pour le contrôle et l’examen des dépenses et où comment la sienne? De quelle manière vous coopérez à ce sujet? Comment pourriez-vous définir le rôle de M. McCallum?

M. Alcock : Il préside le procédé à peu près de la même manière que je le présidais lorsque c’était un comité du cabinet distinct. Le fonctionnement est à peu près le même. Il dispose d’un ensemble de ministres. Dans le cadre de mes fonctions, tout comme le ministre des Finances, c’est la même chose, étant donné que nous siégeons à la plupart des comités.

Sa tâche consiste à présenter une série de recommandations sur les options à accepter. Il y en a beaucoup. Tous les ministères ont été invités à participer à cela.

Un certain nombre d’idées créatives ont été émises sur la manière de réorganiser les services et les opérations. Il y a et il y aura des recommandations pour l’élimination de programmes ou le mariage de programmes. Nous avons reçu des recommandations très diversifiées à ce sujet.

Mr. McCallum's committee will come forward with a report on what it thinks the government should do across this range. The Treasury Board will consider that report, and then we will decide how to implement it.

The Chairman: Would Treasury Board have the power of veto?

Mr. Alcock: Treasury Board has the authority and the tools to implement that.

The Chairman: I might get back to that.

[Translation]

Senator Ringuette: Allow me first of all to congratulate you, Senator Oliver, for having been elected chairman. I would particularly like to thank Senator Murray for the many years he spent as chairman at the helm and for the advice he gave me. Please have no doubt that I will not hesitate to call on his wisdom again.

Mr. Minister, you advocated the establishment of the new health agency in Winnipeg. I congratulate you for your commitment to regionalizing federal government departments and operations outside of the National Capital.

However, we must be realistic. It is impossible to set up federal activities in all communities and regions.

We have to see to it that there is equal access to employment in the federal public service. To do that we have to conceive and put in place methods and programs so that regions can be operational in the National Capital.

When Bill C-25 was passed last year we had obtained a commitment on the part of your predecessor and yourself to eliminate geographical barriers to employment in the public service. If memory serves, that commitment included close to \$11 million for the implementation of that objective.

During the summer I went on the www.employment.gc.ca website on several occasions and I noted some slight improvements. There is now an icon and the note on it that says "sans barrière géographique" [without geographic barriers].

A year ago, a commitment was made, both verbal and financial. Some ten months before the health agency was opened in Winnipeg, the possibility of setting up in that city was examined and the quality of the expertise to be found there was invoked.

In spite of this commitment on your part, we are still faced with an unfair situation that affects all Canadians. Mr. Minister, we are still waiting for the necessary funds to be disbursed. When will the geographical barriers to the hiring of our young and not-so-young citizens be eliminated within the federal public service?

Le comité de M. McCallum déposera un rapport sur ce que devrait faire le gouvernement par rapport à ces options. Le Conseil du Trésor examinera le rapport puis il décidera de la manière de l'appliquer.

Le président : Le Conseil du Trésor aura-t-il un droit de veto?

M. Alcock : Le Conseil du Trésor a l'autorité et les outils pour mettre en œuvre cela.

Le président : Je vais peut-être revenir à ce sujet.

[Français]

Le sénateur Ringuette : Permettez-moi tout d'abord de vous féliciter, sénateur Oliver, pour votre élection à la présidence. J'aimerais remercier particulièrement le sénateur Murray pour ses nombreuses années à la présidence et pour les conseils qu'il m'a donnés. Soyez assuré que je n'hésiterai pas à faire appel à sa sagesse à nouveau.

Monsieur le ministre, vous avez été le champion en ce qui a trait à l'établissement de la nouvelle agence de santé à Winnipeg. Je vous félicite de votre engagement face à la régionalisation des départements et des opérations du gouvernement fédéral à l'extérieur de la capitale nationale.

Toutefois, soyons réalistes. Il est impossible de doter toutes les communautés et les régions d'opérations fédérales.

Nous devons faire en sorte qu'il y ait équité en matière d'accès à l'emploi dans la fonction publique fédérale. Pour ce faire, il faudrait concevoir et mettre en place des méthodes et des programmes afin que les régions puissent être opérationnelles dans la capitale nationale.

Dans le cadre du projet de loi C-25 adopté l'année dernière, nous avons obtenu un engagement de la part de votre prédécesseur et de vous-même en vue d'éliminer les barrières géographiques à l'embauche dans le secteur public. Si ma mémoire m'est fidèle, cet engagement comprenait près de 11 millions de dollars pour la mise sur pied de cet objectif.

Au cours de l'été, à quelques reprises, j'ai parcouru le site web www.emploi.gc.ca où j'ai pu constater de légères améliorations. On a maintenant un icône sur lequel apparaît la note « sans barrière géographique ».

Il y a un an, un engagement tant verbal que financier fut donné. Près de dix mois avant l'apparition de l'agence de santé à Winnipeg, on a examiné les possibilités pour cette ville et on a évoqué la qualité de son expertise.

Malgré cet engagement de votre part, nous nous trouvons aujourd'hui devant une situation d'iniquité pour tous les canadiens. Monsieur le ministre, nous attendons toujours que les fonds nécessaires soient versés. Quand éliminera-t-on les barrières géographiques à l'embauche de nos jeunes et moins jeunes au sein de la fonction publique fédérale?

[English]

Mr. Alcock: Thank you, senator. I was wondering where you were going with the health agency at the beginning of this. I am quite prepared to talk about some of the fabulous facilities in your region.

Senator Ringuette: You knew where I was going.

Mr. Alcock: What a strength for Canada it will be.

Senator Ringuette: There are some commitments and then there are some other commitments.

Mr. Alcock: If I may, I have to restructure your time frames on that because it was not eight months. I believe the good work on that particular project began — help me, Senator Stratton — in 1988-99, under the leadership of Senator Stratton and others who had the foresight and wisdom to build the lab in the great city of Winnipeg.

Senator Stratton: Courtesy of the Honourable Jake Epp.

Mr. Alcock: That is right. I am merely building on a foundation established by others who are both older and wiser.

The point you raise, senator, and you have raised it many times and we have had this conversation at the committee, in the corridors, at social events and anywhere you run into me, is a good one. I do not dispute it. I have not disputed it from the beginning. The reasons people have the policies that have been in place for as long as they have are for the reasons I discussed in the past, but I can tell you that the Public Service Commission is focussed on this. They have a budget. They are looking at a tool. In fact, I was meeting with the chief commissioner just before I came to this meeting. Going back to the question of milestones, I think we will have something that we will both be proud of in the very near future.

Senator Ringuette: In the very near future?

Mr. Alcock: Very near future.

Senator Ringuette: I know I can be intense and persistent, but as another senator has said, I stick to my guns. This one is something that every Canadian, and especially our young people, will be pleased is happening. I take your word that it will happen and it will happen soon. I am not going to thank you yet. I am going to wait to do that, but thank you for listening.

Mr. Alcock: It is more than that. Frankly, there is a saying that decisions get made by people who show up. Things happen in communities because people care about them and lobby for them and push for them. You are contributing enormously to a solution to an issue that has bedevilled people for a long time. The difference between today and when this policy was put in place is that we now have the tools, the technologies, to begin to handle this issue.

I know that Madam Barrados at the Public Service Commission has been working hard on this, she takes it very seriously, but it does take some time to get a system of this magnitude up and running, and debugged and all of that, but I think we will both be satisfied with the result.

[Traduction]

M. Alcock : Merci, madame le sénateur. Je me demandais où vous vouliez en venir avec l'organisme de santé, au début. Je suis prêt à parler de certains des merveilleux établissements de votre région.

Le sénateur Ringuette : Vous saviez où je voulais en venir.

M. Alcock : Comme ce sera une force pour le Canada.

Le sénateur Ringuette : Il y a des engagements, et il y a d'autres engagements.

M. Alcock : Si vous me permettez, je dois restructurer votre calendrier en fonction de cela, car ce n'était pas huit mois. Je crois que le travail dans le cadre de ce projet en particulier — aidez-moi, sénateur Stratton — en 1988-1999, sous le leadership du sénateur Stratton et d'autres qui ont eu la sagesse et la prévenance de construire le laboratoire dans la grande ville de Winnipeg.

Le sénateur Stratton : Une courtoisie de l'honorable Jake Epp.

M. Alcock : C'est exact. Je me base simplement sur ce qui a été établi par d'autres qui ont plus d'expérience.

L'argument que vous avez soulevé, madame le sénateur, et vous l'avez invoqué plusieurs fois, nous en avons parlé au comité, dans les corridors, lors d'activités sociales et partout où l'on s'est rencontré, est un bon point. Je ne dis pas le contraire. Je n'ai jamais dit le contraire. Les raisons pour lesquelles les politiques ont été mises en place depuis aussi longtemps sont les raisons que j'ai déjà mentionnées, mais je peux vous dire qu'à la Commission de la fonction publique, l'on tient compte de cela. Ils ont un budget. Ils examinent la possibilité d'utiliser un outil. En fait, j'ai rencontré le directeur général juste avant de venir à cette séance. Pour en revenir à la question des étapes, je crois que nous avons quelque chose dont nous serons fiers très prochainement.

Le sénateur Ringuette : Très prochainement?

M. Alcock : Très prochainement.

Le sénateur Ringuette : Je sais que je peux être intense et persistante, mais comme un autre sénateur l'a dit, je reste avec mes arguments. Si cela se produit, tous les Canadiens, et surtout les jeunes, en seront heureux. Je prends votre parole lorsque vous dites que cela se produira, et bientôt. Je ne vais pas vous remercier encore. Je vais attendre, mais je vous remercie d'avoir écouté.

M. Alcock : C'est plus que ça. Franchement, on dit que les décisions sont faites par les personnes qui sont présentes. Des choses se produisent dans des collectivités parce que des personnes s'intéressent à ces questions, en parlent et les font valoir. Vous contribuez énormément à la solution d'un problème qui a préoccupé les personnes depuis un bon bout de temps. La différence entre aujourd'hui et lorsque cette politique a été mise en place, c'est que nous avons maintenant les outils et les technologies pour aborder la question.

Je sais que Mme Barrados de la Commission de la fonction publique a travaillé très fort à ce sujet, elle prend cela très à cœur, mais il faut du temps pour prendre un système de cette magnitude et le faire fonctionner, le corriger et tout cela, mais je crois que nous serons tous satisfaits des résultats.

I would, however, flag something for the chair. It is not for me to advise on your agenda, but you might want to spend some time on hiring at one point, bring the commissioner in and go through her report.

The Chairman: She will be here next week.

Mr. Alcock: There are two very interesting discussions that we are into here. One has to do with the new legislation, which will be coming to the Senate I hope soon, on the identification of wrongdoing, and how that gets embedded in legislation. As you know, I have recommended that it go to the commission for a number of reasons. You will have to make an assessment of that.

There is another thing, which is the modernization of how we manage human resources, the new agency and how it is getting up and running, and the tools that we might use, and not just to make hiring available. If you look at the statistics in the commissioner's most recent report, the description of what happens overall is not very flattering description of what happens overall, frankly. We have to spend some time and energy trying to figure out how we make that system a little more relevant to Canadians. Enough said.

The Chairman: Minister, in your introductory remarks, you referred to a question that Senator Stratton asked you the last time about the Comptroller General of Canada. As you know, the Office of the Comptroller General was separate from Treasury Board Secretariat for a long time; it enjoyed greater distinction from other functions of the Treasury Board Secretariat. Today, you announced that in May you had appointed a new Comptroller General for Canada. You said in your remarks that he will provide overall leadership in ensuring that departments comply with Treasury Board policies for strong expenditure control and rigorous stewardship of public funds.

How much control will this new person have over the comptrollers in individual departments?

Mr. Alcock: In terms of the first part of your question, the status and relationship of the comptroller general to other portfolios within Treasury Board, if you look at Bill C-8 you will see a separate description of that. Perhaps Mr. St-Jean can come to the table and answer your question.

The Chairman: Welcome to the committee, and congratulations on your appointment.

I think you heard the question that I was putting to go the minister. In view of your new job, just how much control will you have over the comptrollers in each individual departments? How heavy a fist will you have over them and their expenditure controls?

Cependant, je vais soulever quelque chose pour le président. Ce n'est pas à moi de vous conseiller au sujet de votre ordre du jour, mais vous devriez passer quelque temps sur l'embauche, faire venir la commissionnaire et passer en revue son rapport.

Le président : Elle sera ici la semaine prochaine.

M. Alcock : Nous avons deux discussions très intéressantes. L'une des deux porte sur la nouvelle législation qui sera présentée au Sénat bientôt, je l'espère, sur l'identification des malversations et sur la manière dont cela fera partie de la loi. Comme vous le savez, j'ai recommandé d'envoyer cela à la Commission pour un certain nombre de raisons. Vous devrez faire une évaluation de cela.

Il y a autre chose, il s'agit de la modernisation de la manière dont nous gérons les ressources humaines, la nouvelle agence et la manière dont elle est exploitée, et les outils que nous pouvons utiliser, et non seulement pour l'embauche. Si vous examinez les statistiques dans le rapport le plus récent de la commissaire, la description de ce qui se passe dans l'ensemble n'est pas très flatteur, franchement. Nous devons passer du temps et de l'énergie à essayer de trouver une manière de rendre le système un peu plus pertinent pour les Canadiens. J'en ai suffisamment dit.

Le président : Monsieur le ministre, dans votre allocution préliminaire, vous avez fait référence à une question que le sénateur Stratton vous a posée la dernière fois au sujet du contrôleur général du Canada. Comme vous le savez, le Bureau du contrôleur général était distinct du Secrétariat du Conseil du Trésor pendant un bon bout de temps; il était distinct des autres fonctions du Secrétariat du Conseil du Trésor. Aujourd'hui, vous avez annoncé qu'en mai dernier vous avez nommé un nouveau contrôleur général du Canada. Vous avez dit dans votre allocution qu'il veillera à ce que les ministères respectent les politiques du Conseil du Trésor et qu'il exercera un contrôle sévère sur les dépenses et une vérification rigoureuse de l'intendance en ce qui concerne les deniers publics.

Dans quelle mesure la personne qui exercera cette nouvelle fonction aura-t-elle le contrôle sur les contrôleurs des différents ministères?

M. Alcock : En ce qui concerne la première partie de votre question au sujet du statut et de la relation du contrôleur général par rapport aux autres portefeuilles du Conseil du Trésor, si vous examinez le projet de loi C-8, vous allez voir une description distincte de cela. Peut-être que M. St-Jean peut venir répondre à votre question.

Le président : Bienvenue au comité, et félicitation pour votre nomination.

Je crois que vous avez entendu la question que j'ai posée au ministre. Selon vous, par rapport à votre nouveau poste, quel contrôle exercerez-vous sur les contrôleurs de chaque ministère? Quel sera votre pouvoir sur eux et quel contrôle aurez-vous de leurs dépenses?

[Translation]

Mr. Charles-Antoine St-Jean, Comptroller General of Canada: Monitoring will be carried out in various ways. Firstly, any staffing action, nomination or withdrawal of such will have to be carried out with my agreement. This gives me a certain leverage with the various departmental comptrollers. Departmental comptrollers will have to communicate with their deputy minister, as the Prime Minister mentioned in his announcement, and so I will have functional control over them.

Second, the new internal audit system will allow us to review the way in which departments conduct their internal audit operations. Discussions are being held with the president and his colleagues in order to define the role of the internal auditors in each department and the way in which they will be accountable to the Comptroller General of Canada. The objective is to set up a very uniform system of internal auditing. The auditor would be appointed with the approval of the Comptroller General and the change of internal auditor would be done with the agreement of the Comptroller General also. This also gives the Comptroller General an important overview role to play as regards the exercise of the internal audit function. A training and improvement program for audit procedure will also be brought in.

[English]

Mr. Alcock: We will be coming forward with a series of policy statements on internal audit shortly, as the second phase of what Mr. St-Jean is working on.

The Chairman: In terms of reporting, will you be doing quarterly reports or an annual report, and if so where will your annual report go? Will it go to the President of the Treasury Board? What, if anything, of your findings and research will go to the Auditor General of Canada, in terms of recommendations?

Mr. St-Jean: The annual report, the DPR and RPP, will be a vehicle in which I will be reporting the progress of the implementation of the comptrollership throughout the Government of Canada.

I am in regular contact with the Auditor General, to assess the risks and what issues need immediate attention. I am consulting her regularly. Formally, Parliament, the House and the parliamentarians through the annual RPP and PR processes would be the process.

[Translation]

Senator Murray: I must take advantage of Mr. St-Jean's presence to tell him that I had hope that the comptrollers in the various departments and agencies would report directly to the Comptroller General of Canada.

The Prime Minister decided otherwise. The comptrollers will report directly to the deputy minister in their department or agency, and in another flowchart they will report to you. There is

[Français]

M. Charles-Antoine St-Jean, contrôleur général du Canada : Le contrôle s'exercera de différentes façons. Premièrement, toutes les actions de dotation, les nominations et le retrait de celles-ci devront être effectués avec mon accord. Cela me donne un certain effet de levier sur les différents contrôleurs départementaux. Les contrôleurs départementaux devront communiquer avec leur sous-ministre en titre, tel que le premier ministre l'avait mentionné lors de son annonce, j'aurai donc un contrôle fonctionnel sur eux.

Deuxièmement, le nouveau régime de vérification interne nous permettra de revoir la façon dont on conduit les opérations des vérifications interne dans les départements. Des discussions ont eu lieu avec le président et ses collègues afin de définir le rôle des vérificateurs internes dans chacun des ministères et la façon dont ils rendaient compte au contrôleur général du Canada. L'objectif est d'établir un régime très standardisé de vérification interne. Le vérificateur serait nommé avec l'accord du contrôleur général et le changement du vérificateur interne serait fait avec l'accord du contrôleur général. Cela donne encore un effet de levier important sur la performance de la vérification interne. Un programme de formation et d'amélioration des procédures de vérification est prévu.

[Traduction]

M. Alcock : Nous présenterons bientôt une série d'énoncés de politiques sur les vérifications internes, dans le cadre de la deuxième phase du projet sur lequel M. St-Jean travaille.

Le président : En ce qui concerne la présentation de rapports, allez-vous faire des rapports semestriels ou un rapport annuel, et dans ce dernier cas, à qui présenterez-vous ce rapport annuel? Sera-t-il présenté au président du Conseil du Trésor? Qu'est-ce qui, parmi vos conclusions et vos résultats de recherches, sera présenté au vérificateur général du Canada, en ce qui concerne les recommandations?

M. St-Jean : Dans le Rapport annuel, le Rapport ministériel sur le rendement et le Rapport sur les plans et les priorités, je présenterai les progrès de la mise en place de la fonction de contrôleur à l'ensemble du gouvernement du Canada.

Je parle régulièrement avec la vérificatrice générale afin d'évaluer les risques et de déterminer qu'est-ce qui nécessite une attention immédiate. Je la consulte régulièrement. Officiellement, le procédé sera le Parlement, la Chambre et les parlementaires, par le truchement du Rapport sur les plans et les priorités et du Rapport sur le rendement.

[Français]

Le sénateur Murray : Je profite de la présence de M. St-Jean pour lui dire que j'avais espéré que les contrôleurs dans les différents ministères et agences relèvent directement du contrôleur général du Canada.

Le premier ministre en a décidé autrement. Les contrôleurs se rapporteront directement au sous-ministre de leur ministère ou agence et, dans un autre organigramme, se rapporteront à vous. Il

a potential issue of conflict of loyalty involving these people. If things don't work out as planned, will you have the right to say so out loud before a committee such as this one?

Mr. St-Jean: I imagine that that will be the case; I should have the possibility of reporting at that point on the soundness of the control function in general. I will first of all have discussions with the minister and the secretary, to ensure that things do not reach that point.

Senator Murray: You are not denying that there could be a problem, potentially?

[English]

Mr. Alcock: Could I speak to this, senator? This was the subject of lengthy discussion internally, not just around the comptrollership, but around internal audit also, looking at some of the changes in the internal audit systems that have come about in large corporations. We may have talked about this last time, but we spent a significant amount of time on this subject.

The problem that is argued — and it is not just argued here with the deputy heads, it is also argued in the corporate sector — is that you need to hold someone to account. Who is that someone for the performance of the unit of the department of whatever?

At the same time, you do not want to give them unchallenged or complete control over everything. One solution on the audit side under Sarbanes-Oxley is to have internal audit report around the CEO to the audit committee of the board, for example. We had some of those discussions relative to this situation with deputy ministers.

Do we have the comptrollers report to the comptroller general directly, with no reporting relationship to the deputy minister, and do the same thing with internal audit?

In the end, I was persuaded that if we want to hold the deputy ministers to account — and this will be another discussion we may have as we get further down the road with the accountability report coming out — then we do not want to diffuse responsibility, but we want to ensure that there are independent links, independent of the deputy head. Hence, Mr. St-Jean is involved with the hiring, disciplining and evaluation of comptrollers.

Senator Murray: Is he also involved with assigning them to the different departments?

Mr. Alcock: Yes.

It is a balance between not wanting to take the people who are ultimately to be held to account out of some pretty important control.

Senator Murray: I do not want to go down this road too far, but you know there are some horror stories being played out at the Gomery commission now about what happened with the audit function in one of the government departments.

existe potentiellement un problème de conflit de loyauté concernant ces gens. Dans l'éventualité où cela ne fonctionne pas comme prévu, aurez-vous le droit de le dire à voix haute devant un comité comme celui-ci?

M. St-Jean : J'imagine que oui; je devrais avoir la possibilité de faire rapport à ce moment-là sur la santé de la fonction de contrôle en général. J'aurai, avant toute chose, des discussions avec le ministre et le secrétaire pour s'assurer qu'on n'en vienne pas à ces situations.

Le sénateur Murray : Vous ne contestez pas le fait qu'il y ait un problème potentiel?

[Traduction]

M. Alcock : Puis-je dire quelque chose à ce sujet, monsieur le sénateur? Cela a été l'objet d'une longue discussion à l'interne, non seulement au sujet de la fonction de contrôleur, mais aussi au sujet de la vérification interne, et nous avons examiné certains des changements qui ont été apportés aux systèmes de vérification internes de grandes entreprises. Nous avons peut-être parlé de cela la dernière fois, mais nous avons passé beaucoup de temps sur le sujet.

Le problème qui est mis de l'avant — et ce n'est pas seulement ici avec les députés, on en parle également dans le secteur privé — c'est qu'il faut que quelqu'un soit responsable. Qui est cette personne qui est responsable du rendement de l'unité du département?

En même temps, il ne faut pas donner à cette personne le contrôle complet sur tout. Une solution pour la vérification de Sarbanes-Oxley consiste à présenter un rapport de vérification interne sur l'entourage du PDG et de le présenter au Comité de vérification du conseil, par exemple. Nous avons discuté de cela avec les sous-ministres.

Les contrôleurs se rapportent-ils directement au contrôleur général, sans rapport hiérarchique avec le sous-ministre, et cela s'applique-t-il également à la vérification interne?

En bout de ligne, j'étais persuadé que si nous voulions que les sous-ministres rendent des comptes — et nous devons peut-être discuter de cela lorsque nous serons rendus plus loin au sujet du rapport de compte rendu — alors nous ne voulons pas diluer la responsabilité, mais plutôt nous assurer qu'il y a des liens indépendants, indépendants de l'administrateur général. M. St-Jean participe à l'embauche, à la discipline et à l'évaluation des contrôleurs.

Le sénateur Murray : Participe-t-il également à leur affectation dans différents ministères?

M. Alcock : Oui.

Il s'agit d'un équilibre entre ne pas vouloir prendre les personnes qui devront ultimement rendre des comptes et leur enlever un contrôle assez important.

Le sénateur Murray : Je ne veux pas continuer trop loin dans cette veine, vous savez qu'il y a des histoires d'horreur qui sortent de la commission Gomery au sujet de ce qui s'est passé avec la fonction de vérification dans un des ministères du gouvernement.

Mr. Alcock: There are horror stories being played out with Enron and Citibank. I could go down a longer list, actually.

Senator Murray: Minister, in previous expenditure review exercises, it was understood by all those participating, and sometimes the general public, that certain areas of government spending were to be exempt. Spending on Aboriginals or seniors or whatever would not be touched. Are there any such exemptions in the present exercise?

Mr. Alcock: We are focused on the operational spending of government, not program spending in the statutory sense. We are not looking at transfers to provinces or people. They are not on the table.

Senator Murray: Are statutory programs not on the table?

Mr. Alcock: That is right.

Senator Murray: That is 65 per cent of the budget.

Mr. Alcock: Let us be clear. The base that we are looking at is a base of between \$42 billion and \$45 billion. That is where we are looking to find the \$3 billion, not out of the whole \$183 billion.

Senator Murray: If I understand correctly, or if I understand the previous exercise correctly — the one that your predecessor, Mr. Massé, presided over — yours is rather more concentrated than the 1993-94 exercise; is that correct?

Mr. Alcock: I think the imperatives are different. That exercise was around getting a deficit under control and getting us into balance. We are in balance now. The imperatives for this change have more to do with sound management

If we had a \$50-billion surplus, I would still want to reform procurement because I think we are wasteful. Our processes are old and need to be modernized. There is a management process rationale for doing this, not simply a process of finding a few dollars type of thing.

Senator Murray: For the record, on another subject, I take it from the absence of any report on the matter, and also from the fact that you had nine months' supply when you called the election, that the government did not need and did not have to resort to Governor General's special warrants

Mr. Alcock: Yes.

Senator Murray: With respect to Treasury Board vote 5, the contingency vote, have you been using that?

Mr. Alcock: I think we have used it a couple of times. Do you want details on that?

Senator Murray: If I could be assured that this will be coming up in the sups, I will wait?

M. Alcock : Il y a des histoires d'horreur qui sont racontées au sujet d'Enron et de Citibank. La liste est longue.

Le sénateur Murray : Monsieur le ministre, lors des exercices d'examen des dépenses précédents, les participants, et parfois la population en général, ont compris que certains domaines de dépenses du gouvernement allaient être exemptés. Les dépenses pour les Autochtones ou les personnes âgées, ou autres, n'allaient pas être touchées. Y a-t-il des exemptions de la sorte dans l'exercice actuel?

M. Alcock : Nous allons nous concentrer sur les dépenses opérationnelles du gouvernement, et non sur les dépenses des programmes établis par la loi. Nous n'examinons pas les transferts aux provinces ni aux personnes. Cela n'est pas sur la table.

Le sénateur Murray : Les programmes établis par la loi ne sont-ils pas sur la table?

M. Alcock : C'est exact.

Le sénateur Murray : Cela représente 65 p. 100 du budget.

M. Alcock : Soyons clairs. La base que nous examinons se situe entre 42 et 45 milliards de dollars. C'est là que nous envisageons de trouver les 3 milliards de dollars, pas dans les 183 milliards de dollars.

Le sénateur Murray : Si je vous comprends bien ou si je comprends bien l'exercice précédent — celui de votre prédécesseur, M. Massé — le vôtre est plutôt plus concentré que l'exercice de 1993-1994; est-ce exact?

M. Alcock : Je crois que les impératifs sont différents. Cet exercice visait à contrôler le déficit et retrouver l'équilibre budgétaire. Nous avons retrouvé l'équilibre budgétaire aujourd'hui. Les impératifs liés à ce changement relèvent plus d'une gestion saine.

Même si nous avons un surplus de 50 milliards de dollars, j'appuierais encore une réforme du mode d'approvisionnement, car je nous crois coupables de gaspillage. Nos processus sont désuets et doivent être modernisés. Il y a une logique de processus de gestion pour cela et pas simplement un processus visant à trouver quelques dollars.

Le sénateur Murray : À titre d'information, sur un autre sujet, étant donné l'absence de rapport sur cette question et aussi le fait que vous aviez neuf mois d'approvisionnement quand vous avez déclenché les élections, je déduis que le gouvernement n'avait ni besoin des mandats spéciaux de la Gouverneure générale ni d'en avoir recours.

M. Alcock : Oui.

Le sénateur Murray : En ce qui concerne le crédit 5 du Conseil du Trésor, les crédits pour éventualités, vous en êtes-vous servis?

M. Alcock : Je crois que nous l'avons fait deux ou trois fois. Voulez-vous des détails à ce sujet?

Le sénateur Murray : Si l'on pouvait m'assurer qu'il en sera question dans le Budget supplémentaire, j'attendrai.

Mr. Joyce: It will be in the sups next week.

Senator Murray: I can contain my impatience. You will hear more about this.

When will we put this problem of Treasury Board vote 5 to bed? This is an outstanding issue with your department, you know that. We have gone into it in great detail. We made some recommendations. Treasury Board Secretariat came back and we had an informal meeting about the changes to the guidelines — and perhaps to the wording of the vote as well. In any case, we had a good dialogue on this and the ball is very squarely in the court of either the secretariat or the ministers; I do not know which. We would like to see this issue resolved. This is a long-standing issue between your department and this committee.

Mr. Alcock: You have me at somewhat of a disadvantage, senator, in that I have not had the time to get up to speed on that. I have not taken the time to get up to speed on that. Rather than give you an off-the-cuff response, I would be willing to take the time to get myself up to speed on it and come back to the committee with a response, if you would like. I would be willing to do that.

Senator Murray: That would be fine.

The Chairman: That is excellent.

Senator Murray: My final question has to do with the subject that dare not speak its name — at least not in the House of Commons — and it has to do with the salaries of parliamentarians. I will not ask you for your opinion as to what MPs and senators are worth. This is a process question.

In the Thirty-seventh Parliament, we, at the initiative of the Chrétien government, decided that henceforth the matter of parliamentarians' salaries would be attached to a formula, and the formula, as it happens, was judges' salaries. A few months ago, the matter came up when there was a report recommending increases in judges' salaries. The government had a panic attack and ran away from the decision that Parliament took only last year.

Senator Cools: That was foisted on us.

Senator Murray: I do not want to debate the matter. My own view is that if the government has another formula to suggest then let them suggest it. If they think judges' salaries is not the appropriate formula, let them suggest an alternative, but do not let us get back to the bad old days when we had to deliberate and debate and decide on our own salaries.

My question in brief is this: What is the government doing about this matter? Are you considering another formula, or have you just put the whole question on ice?

Mr. Alcock: We cannot do that. I do not think there are many who would dispute your statement or your concern. We were caught in an unfortunate position, though, vis-à-vis the way this particular report was structured. It was 9.5 plus COLA in the first year, a little over 10 per cent in the first year, versus a labour

Mme Joyce : Il en sera question dans le budget supplémentaire la semaine prochaine.

Le sénateur Murray : Je peux attendre. On en reparlera.

Quand allons-nous en finir avec ce problème du crédit 5 du Conseil du Trésor? Votre ministère n'a toujours pas réglé cette question, vous le savez. Nous l'avons examinée dans les moindres détails. Nous avons fait des recommandations. Le Secrétariat du Conseil du Trésor est revenu et nous avons eu une réunion informelle au sujet des changements apportés aux lignes directrices — et peut-être aussi au libellé du crédit. En tout cas, nous avons eu un dialogue enrichissant à ce sujet et il appartient maintenant au Secrétariat ou aux ministres d'agir; je ne sais pas lesquels. Nous aimerions que ce problème soit réglé. C'est un problème qui existe depuis longtemps entre votre ministère et le comité.

M. Alcock : Sénateur, vous me mettez en quelque sorte en position désavantageuse car je n'ai pas eu le temps de me tenir au courant de la situation. Je n'ai pas pris le temps de me mettre au courant de la situation. Au lieu d'improviser une réponse, je suis prêt à prendre le temps pour me mettre au fait et revenir devant le comité avec une réponse, si vous le voulez. Je suis prêt à le faire.

Le sénateur Murray : Très bien.

Le président : Excellent.

Le sénateur Murray : La dernière question est une question qu'on n'ose pas poser — du moins pas dans la Chambre des communes — et elle se rapporte aux salaires des députés. Je ne vais pas vous demander ce que vous croyez que les députés et les sénateurs valent. C'est une question de processus.

Lors de la 37^e législature, nous avons décidé, à l'initiative du gouvernement Chrétien, que la question des salaires des parlementaires serait dorénavant fondée sur une formule et il se trouve que la formule était le salaire des juges. La question a été soulevée, il y a quelques mois, lors d'un rapport recommandant une augmentation du salaire des juges. Le gouvernement a paniqué et a éludé les décisions prises par le Parlement il y a seulement un an.

Le sénateur Cools : Cela nous avait été imposé.

Le sénateur Murray : Je ne veux pas en discuter. Je pense que si le gouvernement a une autre formule à proposer, il n'a qu'à la proposer. S'il pense que la formule des salaires des juges n'est pas appropriée, il n'a qu'à proposer une solution de rechange, mais ne retournons pas à cette triste époque où nous devons délibérer, débattre et décider de la question de nos propres salaires.

Ma question se résume à cela : que fait le gouvernement à ce sujet? Envisage-t-il une autre formule ou a-t-il simplement mis de côté toute la question?

M. Alcock : Nous ne pouvons pas faire cela. Je ne crois pas qu'il y ait beaucoup de gens qui contesteraient votre déclaration ou vos inquiétudes. Toutefois, nous sommes dans une fâcheuse position vis-à-vis la manière dont ce rapport particulier a été structuré. Il était de 9,5 plus l'IVC au cours de la première année,

environment — and I was one of those who led this change in the labour environment — in which I am negotiating in the 2 and 2.5 per cent range in the first year. Frankly, it was unsustainable, when we were trying to get a decent, equitable statement.

It is in part an accident of timing, but it is in part, I think, a concern about whether that was the most appropriate thing to which to attach. I cannot speak further on this because we are in the midst of consultations and discussions. In time, we will come forward with a position on it.

I do not think anybody argues with your concern about not letting this float, not getting us back into the endless discussions. We are in the process of looking for that benchmark to tie to that is independent of our decision making, one that is not influenced by our decision making and that is defensible in terms of the lives of all Canadians. It was felt that perhaps the process for the judges was not producing the results that people felt were consistent with what Canadians were receiving.

Senator Cools: Thank you, chairman. I, too, add my congratulations to you, and I would like to say that this is the first committee I have ever served on where there was another Black person. I am used to being the only one. Congratulations.

I was just struck, minister, about what you were saying in respect of the compensation for Members of Parliament. I wonder if you could comment on the question. When the bill came before us, a significant number of us questioned the phenomenon of tying members' salaries to those of judges. As a matter of fact, the whole question of how judges' salaries are decided has been a matter of substantial debate in the Senate. Some of us have questioned the existence of the permanence of the so-called judicial compensation commission and the exaggeration of the Judges Act to finance that. A lot of work has been done on that issue.

I was very distressed to learn of the government's change of heart — I am not going to go into the matter of quantum at all — by virtue of an announcement of one of the Prime Minister's Office staff. I have very serious problems with the fact that the government believed it could foist its way on Members of Parliament, coerce members and punish members for not agreeing with them. I am sure you know what happens in this place where the leadership yaps and zaps people off committees because they will not agree to certain things and then, after members are punished — are punished! — for questioning an initiative, the government, out of the blue, and says, "We will dispense with this bill; we do not like it."

When we talk about accountability, that does not square very well with me. I believe the current Prime Minister was Minister of Finance when that compensation bill passed. Much concern was raised at that time because the judicial section of the BNA Act reads that the salaries of the judges shall be fixed and provided by Parliament. We now have the opposite — they are fixing their own salaries and we in Parliament

un peu plus de 10 p. 100 dans la première année, par rapport à l'environnement de travail — et j'étais parmi ceux qui ont apporté ce changement dans l'environnement de travail — dans lequel je suis en train de négocier entre 2 et 2,5 p. 100 au cours de la première année. Franchement, c'était intenable, quand nous tentions d'obtenir quelque chose de convenable et d'équitable.

En partie, le moment n'était pas propice, mais je crois aussi que l'on ne savait pas si c'était la meilleure façon de s'y prendre. Je ne peux pas en dire plus à ce sujet, car nous sommes au beau milieu de consultations et de discussions. Nous vous ferons part un jour de notre position à ce sujet.

Je crois que tout le monde est d'accord avec vous, évitez de nous relancer dans des discussions interminables. Nous cherchons un point de référence qui soit indépendant de notre prise de décisions, qui ne soit pas influencé par notre prise de décisions et qui soit défendable pour ce qui est de la vie de tous les Canadiens. On a peut-être perçu que le processus concernant les juges ne donnait pas les résultats que les gens estimaient compatibles avec ce que les Canadiens recevaient.

Le sénateur Cools : Merci, monsieur le président. Je veux, moi aussi, vous féliciter et j'aimerais dire que c'est la première fois que je fais partie d'un comité qui compte un autre membre de race noire. J'ai pris l'habitude d'être le seul. Félicitations.

Je suis frappé, monsieur le ministre, de ce que vous venez de dire concernant la rémunération des députés. Je me demande si vous pourriez faire un commentaire sur la question. Quand le projet de loi nous a été présenté, un grand nombre d'entre nous se sont interrogés sur le fait de relier les salaires des députés à ceux des juges. En fait, toute la question concernant la façon dont les salaires des juges sont fixés a suscité un grand débat au Sénat. Certains d'entre nous se sont interrogés sur l'existence de la permanence de la prétendue Commission d'examen de la rémunération des juges et sur l'exagération de la Loi sur les juges pour la financer. Beaucoup de travail a été fait à ce sujet.

Je suis très inquiet de savoir que le gouvernement a changé d'avis — je ne vais pas parler du montant — selon la déclaration de l'un des membres du Cabinet du premier ministre. Le fait que le gouvernement pense pouvoir imposer son point de vue aux députés, les forcer et punir ceux qui ne sont pas d'accord avec lui me préoccupe au plus haut point. Je suis sûr que vous savez ce qui se passe ici quand les dirigeants jappent et renvoient des membres des comités parce qu'ils ne sont pas d'accord sur certaines choses et une fois que les membres sont punis — sont punis! — pour s'être interrogés sur une initiative, le gouvernement déclare tout à coup « Nous remettons l'étude de ce projet à plus tard, nous ne l'aimons pas. »

Quand on parle de reddition de comptes, je ne suis pas très d'accord avec cela. Je crois que l'actuel premier ministre était ministre des Finances quand ce projet de loi sur les rémunérations a été adopté. Cela a suscité de vives préoccupations à cette époque, car l'article sur les juges de l'Acte de l'Amérique du Nord britannique stipule que les salaires des juges seront fixés et payés par le Parlement. Aujourd'hui, c'est tout le contraire — ils fixent

just provide them. In addition to fixing their own salaries, they are fixing members' salaries. There was a huge controversy in this place about that.

As a matter of fact, when that bill was before us, I recommended at the time to the Liberal side that it should be sent to the Standing Senate Committee on National Finance to study.

Could you comment on that? I found it improper. As I said, I am not on the question of quantum, but I found the process extremely objectionable.

Mr. Alcock: Senator, you would have to go to someone of far greater expertise in these matters than I. I am not encumbered by legal training of any sort. Far be it for me to comment on the administrative practices in the Senate.

I was there at the House for this debate. There was a genuine attempt to take the setting of our salaries out of our hands. One mechanism that existed in law had been tested in the court — again, I am not a lawyer — as I understand, because we had a discussion about what are our responsibilities relative to changing this report. The advice back was that it was justiciable, that it had been in the courts before and we had lost. That created the kind of problems that other people might want to consider. There are greater experts here. Let me go further.

The choice of it, though, was that it was something that was completely independent of the House for that reason. That is why I thought, "There is a mechanism you can attach to."

The problem is that it considers a different set of circumstances. There is much opinion on whether that is the most appropriate one. Certainly, in a world where we have a responsibility to conduct ourselves in a way that associates itself with the lives of people, in a world wherein private-sector settlements are settling for 2.6 and 2.8 — and I am pushing the public sector 2.2, 2.4, 2.5. To say that we will accept 10, for myself — and you do not need to look at the Prime Minister's staff; I am one of those who people are annoyed at for this because I said I have a duty to be fair to the 170,000 employees on whose behalf I am bargaining. I am driving them hard to accept an alignment with private-sector settlements. I cannot at the same time in all conscience take a 10 per cent increase myself.

Senator Cools: I understand, and I am very sympathetic to that. As I said to you before, I had opposed the bill. I am one of the few senators who opposed the bill. I took a lot of blows with regard to that.

Everything you are saying now was known when that bill was passed. I would submit to you, minister, that all these issues were raised. The government would have none of it. I tell you it was intent to get those bills and it forced those bills. Since we are talking about transparency and accountability, to my mind it is a huge violation of accountability, because if all the information was known two or three years ago when the bill

leurs propres salaires et nous, au Parlement, nous les payons. En plus de fixer leurs propres salaires, ils fixent aussi les salaires des députés. Cela a suscité d'énormes controverses dans cette enceinte.

En fait, lorsque ce projet de loi nous a été présenté, j'ai recommandé aux libéraux qu'il soit envoyé au Comité sénatorial permanent des finances nationales afin qu'il l'étudie.

Avez-vous des commentaires à faire à ce sujet? Je trouve cela inapproprié. Comme je l'ai dit, je ne parle pas de la question du montant, mais je trouve le processus extrêmement répréhensible.

M. Alcock : Sénateur, il vous faudra aller chercher quelqu'un qui a une plus grande expérience que moi dans ce domaine. Je n'ai aucune formation juridique. Je n'essaierai même pas de faire des commentaires sur les pratiques administratives au Sénat.

J'étais présent à la Chambre pour ce débat. Il y a eu un véritable effort pour que nous ne soyons plus chargés de fixer les salaires. Je crois comprendre qu'il y avait un mécanisme formé en droit qui a été éprouvé devant les tribunaux — une fois de plus, je ne suis pas avocat — parce que nous avons eu une discussion sur ce que seront nos responsabilités à la suite du changement apporté à ce rapport. Nous avons été avisés qu'il était justiciable, qu'il avait été présenté devant les tribunaux et que nous avions perdu. Cela a créé le genre de problème que d'autres personnes pourraient vouloir examiner. Il y a de plus grands experts ici. Permettez-moi d'aller plus loin.

C'était quelque chose qui était complètement indépendant de la Chambre pour cette raison. C'est pour cela que j'ai pensé « Il existe un mécanisme auquel on peut se relier. »

Le problème, c'est qu'il considère une série de circonstances différentes. On s'interroge beaucoup pour savoir si ce mécanisme est le plus approprié. Il est vrai que dans un monde où nous devons nous comporter d'une façon qui soit compatible avec la vie des citoyens, dans un monde où les augmentations dans le secteur privé sont de l'ordre de 2,6 et de 2,8 — et je demande 2,2, 2,4, 2,5 dans le secteur public. Dire que nous accepterons 10, pour moi — et vous n'avez pas besoin de voir le personnel du premier ministre; je fais partie de ceux que cela contrarie, car j'ai dit que j'ai le devoir d'être équitable envers les 170 000 employés au nom desquels je négocie. Je m'efforce de leur faire accepter un alignement avec les augmentations du secteur privé. Alors, je ne peux pas en même temps avoir bonne conscience en acceptant une augmentation de 10 p. 100 de mon salaire.

Le sénateur Cools : Je comprends votre position et j'y suis sensible. Comme je vous l'ai déjà dit, je me suis opposé au projet de loi. Je fais partie de ce petit nombre de sénateurs qui se sont opposés au projet de loi et j'ai été très critiqué pour cela.

Tout ce que vous dites aujourd'hui était connu quand ce projet de loi a été adopté. Je vous signale, monsieur le ministre, que toutes ces questions ont été soulevées. Le gouvernement ne voulait rien entendre. Je dis qu'il avait l'intention de faire adopter ces projets de loi et qu'il les a imposés. Puisque nous parlons de transparence et de reddition de comptes, c'est, à mon avis, un manquement grave à la reddition de comptes, car si tous les

was passed, how could you suddenly discover — suddenly — that you did not like the bill? I would submit you probably voted for it yourself.

Mr. Alcock: No, the information of the size of settlement and the structure certainly was not known.

Senator Cools: Anyway, there is a huge set of issues as well. The whole thing with the judges is a huge issue. Perhaps this committee should undertake a study, because the salaries of the judges were constructed in a certain way to avoid confidence votes on salaries of judges. There is a huge, long history and it is well known.

That was my supplementary question, chairman. I thank Senator Murray. As a matter of fact, I am delighted to be back as a member of this committee. I was taken off this committee precisely for disagreeing with the government on yet another one of those kinds of issues.

Minister, I am pleased to see you in this portfolio, and I know you have been working on these issues, which are very dear to you, and you have been working on them for a long time. I would say you are quickly building up a lot of experience and expertise in the field. I think most of us welcome the very proactive approaches that you seem to be taking.

My question to you flows from the exchange you had with Senator Stratton a few moments ago, wherein he was asking you, in effect, to opine on the phenomenon of sending the estimates to individual Senate committees. That is a practice, as I am sure you know, minister, that began in the House of Commons as a result of the 1968 so-called reforms.

What I thought I heard you say was that committees have no time or are too busy to really study the estimates. Was I correct on that?

Mr. St-Jean: That is certainly a factor in why the committees do not put the time in.

Senator Cools: To that, Senator Stratton opined back to you that that is the most important thing any member could do. He used the words "control the public purse." This sent me into reflection, because some years ago I read a study on the average amount of time that ministers actually spend on their departments in a week. I was flabbergasted at the small number of hours, because when you are looking at supervising these departments, it seems to be a massive task, and massive tasks, to my mind, take massive amounts of time.

In view of Parliament exercising its proper constitutional duties and its proper constitutional roles, how can Parliament cure the current malaise? The current malaise obviously is insufficient study of the estimates or insufficient control of the public purse. I speak to you as a minister of the Crown, and I want you to tell me what the cure is, minister. The government controls the agenda. The government controls the membership of the committees. The

renseignements étaient connus il y a deux ou trois ans lorsque le projet de loi a été adopté, comment pouvez-vous découvrir soudainement — soudainement — que vous n'aimez pas le projet de loi? Vous avez peut-être voté pour.

M. Alcock : Non, les renseignements concernant le montant des augmentations et la structure n'étaient certainement pas connus.

Le sénateur Cools : De toute façon, il y a aussi un nombre incroyable de questions. La question des juges est certainement un grand problème. Peut-être que le comité devrait lancer une étude, car les salaires des juges étaient fixés de façon à éviter des votes de confiance sur les salaires des juges. Il y a une longue histoire à ce sujet et elle est bien connue.

C'était ma question complémentaire, monsieur le président. Je remercie le sénateur Murray. En fait, je suis heureux d'être de nouveau membre du comité. J'étais retiré de ce comité précisément pour avoir été en désaccord avec le gouvernement au sujet d'une autre question de ce genre.

Monsieur le ministre, je suis heureux de vous voir à ce portefeuille et je sais que vous avez travaillé sur ces questions, auxquelles vous attachez beaucoup d'importance et auxquelles vous avez consacré beaucoup de temps. Je pense que vous êtes en train d'acquiescer rapidement une très grande expérience dans ce domaine. Je crois que la majorité d'entre nous accueille favorablement les démarches très proactives que vous semblez avoir adoptées.

La question que je veux vous poser s'inspire de l'échange que vous venez d'avoir avec le sénateur Stratton dans lequel il vous demandait de vous prononcer sur le renvoi des prévisions budgétaires aux comités sénatoriaux. C'est une pratique, et je suis sûr que vous le savez, monsieur le ministre, qui a commencé à la Chambre des communes à la suite des prétendues réformes de 1968.

Il m'a semblé vous entendre dire que les comités n'ont pas le temps ou sont trop occupés pour vraiment étudier les prévisions budgétaires. Est-ce bien cela?

M. St-Jean : C'est certainement une raison pour laquelle les comités n'y consacrent pas de temps.

Le sénateur Cools : À cela, le sénateur Stratton vous a répondu que c'est la chose la plus importante que tout député devrait faire. Il a utilisé les mots « contrôler les fonds publics. » Cela m'a fait réfléchir, car, il y a quelques années, j'ai lu une étude sur le temps de présence des ministres à leurs ministères au cours d'une semaine. J'ai été sidéré par le faible nombre d'heures, car on imagine que la supervision de ces ministères est une tâche immense et que les tâches immenses, à mon avis, exigent énormément de temps.

Vu que le Parlement accomplit les devoirs et rôles constitutionnels qui lui incombent, comment peut-il trouver une solution à la crise actuelle? La crise actuelle est évidemment une étude insuffisante des prévisions budgétaires ou un contrôle insuffisant des fonds publics. Je m'adresse à vous en tant que ministre et je veux vous dire quelle est la solution à ce problème, monsieur le ministre. Le gouvernement contrôle l'ordre du jour.

government controls what the committees will study. Finally, the government controls the volume of legislation that it is sending to committees which is preventing members from giving the financial matters the proper consideration that they should have. Minister, in all the talk of reforms and changes that you have been putting forth, what can you recommend that could be a cure for the problems that you and Senator Stratton have outlined?

These are issues that trouble me greatly. Around this place, you blink and an act for \$10 billion has been passed, \$10 million here, \$20 million there, \$1 billion there. There is something very wrong in all of this. It would be nice if we could begin to put some of this right. Have you given this any thought?

Mr. Alcock: Yes. I will spend a minute or two on it. This is at the heart of many of things that drive my thinking on this. I do not want to repeat some of the argument I have made here in past, but it is a combination of two things. It is the tremendous increase in the size and complexity of government, coupled with a system or a management infrastructure that just got more and more outdated so that it became harder to discern what was going on. I do not think there was any decision not to be involved. In the lives of parliamentarians in both chambers, there is more than enough things to work on. You constantly have issues being driven at you. That is unfortunate. There is a great deal of expertise at this table and in the House of Commons around issues. If you can line up that expertise so people develop a deeper view of what is happening in a given department or given portfolio, I think those people can provide sound oversight to the department. In doing so, several things happen that are quite important.

I think the public debate about the public service in this country is dreadful. It is awful. We could spend a lot of time on why that is. I sort of build it around the arrival of television and the move of the public side of the political debate into that hot medium, which is never around details or complicated issues, but around conflict.

You referenced 1968-69 when they passed the motion to deem the estimates passed. If you track the percentage of time committees spent on estimates from that day forward, it fell dramatically. Bob Marleau, the former clerk of House, said that oversight of spending in government is 50 per cent of the constitutional responsibilities of House; yet, the House spends roughly 5 per cent of its time on it. Members just do not have the tools to do it. For that reason, the work that these gentlemen are doing to rebuild the information systems is important.

The same questions come up here. Why is it so difficult to answer some of the simple cost accounting and to figure out how money has moved? These are issues that have been driven by this committee for a long time. Frankly, I am proud of what has happened in the sups, and it is the people behind me who have

Le gouvernement contrôle la composition des comités. Le gouvernement contrôle ce que les comités étudieront. Finalement, le gouvernement contrôle le nombre de lois qu'il envoie aux comités, ce qui empêche les membres d'étudier de manière appropriée les questions financières. Monsieur le ministre, à partir de tout ce que vous venez dire sur les réformes et les changements, que pouvez-vous recommander pour régler les problèmes que vous et le sénateur Stratton avez indiqués?

Je suis très préoccupé par ces questions. Dans cette enceinte, vous clignez des yeux et une loi portant sur 10 milliards de dollars a été adoptée, 10 millions de dollars par ici, 20 millions de dollars par là, un milliard de dollars par là. Il y a quelque chose qui ne va pas du tout. Ce serait bien si nous pouvions commencer à y remédier. Y avez-vous pensé?

M. Alcock : Oui. Je voudrais consacrer une minute ou deux à ce sujet. Voilà ce qui est au cœur d'un grand nombre de choses qui guident ma façon de penser sur ce point. Je ne vais pas répéter les arguments que je vous ai déjà présentés ici même, mais c'est une combinaison de deux choses. Il y a la hausse considérable de la taille du gouvernement et de sa complexité auxquelles il faut ajouter un système où une infrastructure de gestion qui est de plus en plus dépassée et il est, par conséquent, de plus en plus difficile de voir ce qui se passe. Je ne crois pas qu'il ait été décidé de ne pas s'impliquer. Les parlementaires des deux chambres ont plus que suffisamment de choses à faire. On vous présente constamment des questions. C'est regrettable. Il y a énormément d'expérience concernant ces questions autour de cette table et dans la Chambre des communes. Si cette expérience peut être canalisée afin que l'on puisse mieux comprendre ce qui se passe dans un ministère ou un portefeuille donnés, je crois que le ministère sera mieux contrôlé et plusieurs choses très importantes se réaliseront.

J'estime que le débat public sur la fonction publique dans ce pays est odieux. C'est terrible. On pourrait chercher longtemps les raisons. Personnellement, je l'associe à l'arrivée de la télévision et donc de la diffusion en public du débat politique; on ne parle jamais de détails ou de questions compliquées, on s'intéresse à la confrontation.

Vous avez parlé de 1968-1969 quand la motion pour considérer les prévisions budgétaires comme approuvées a été adoptée. En examinant le pourcentage de temps consacré aux prévisions budgétaires par les comités depuis ce jour, il a considérablement diminué. Bob Marleau, l'ancien greffier de la Chambre, a déclaré que cette surveillance des dépenses dans le gouvernement représente 50 p. 100 des responsabilités constitutionnelles de la Chambre; pourtant, la Chambre n'y consacre qu'environ 5 p. 100 de son temps. Les députés ne disposent simplement pas des outils nécessaires. Pour cette raison, le travail que ces personnes entreprennent pour reconstruire le système d'information est important.

Les mêmes questions sont soulevées ici. Pourquoi est-il si difficile de rendre compte de la comptabilité des coûts et de déterminer la façon dont laquelle l'argent a été transféré? Ce sont des questions que le comité pose depuis longtemps. Franchement, je suis fier de ce qui s'est passé avec le Budget supplémentaire et ce

done it. They have really responded to this, so that when you see those sups, you will actually be able to see the story. Is it where we need to be in the end? No, we probably have years of work yet to go, to get down to the kind of granularity that will ultimately allow you to easily answer questions.

The Chairman: You said tonight in your testimony that you will try to use more information technology to make it more available to people on the net and elsewhere. Perhaps at another time you can take us into more detail in some of the ways you intend to do that.

Mr. Alcock: I would love to come back and talk about this in detail. One thing that troubles me enormously is the degradation, if you like, of public work. We have all contributed to that. The public debate contributes to that. I think better informed committees, better informed members and better engaged members will be one part of turning that around so people can start talking about real issues in public management and not this fabricated universe that we live in most of the time.

Senator Cools: Minister, I appreciate your answer. I know that you have given these matters much consideration over a long time. I am also aware that you wanted to be President of the Treasury Board precisely to tackle some of these issues. I would like to accept your invitation for a greater debate among us. You have offered to come back and you are submitting an openness with us. Maybe at some point, chairman, the minister could come back and we could have a meeting with him where we talk more about how members could begin to recapture the ability to control the public purse.

The Chairman: That was at the heart of many of Senator Comeau's questions as well.

Senator Cools: It was at the heart of all questions so far, including Senator Murray's.

The Chairman: Could I ask that you bring it a close, Senator Cools? We have other senators waiting to ask questions.

Senator Cools: I will close off. It is very important, minister, because when you leave, you will be replaced, as we study these estimates, by the Treasury Board staff, the officials. You know that when the system started with the estimates committee as a contrast to the Public Accounts Committee, 100 years ago, in the U.K., the Auditor General used to assist the Public Accounts Committee, and the treasury staff used to assist the estimates committee. That is no longer. It is no longer an assistance. They come here representing the government solely, and the whole objective is to get the estimates approved and the bills through. I take you at your word, minister, that you want to see an improvement in the status quo, and I would be happy to continue the dialogue.

Senator Mahovlich: You say you made the announcement of the appointment of the Comptroller General. Who made the appointment?

son les personnes derrière moi qui l'ont fait. Elles y ont vraiment répondu, vous vous en rendrez vraiment compte quand vous verrez ce Budget supplémentaire. Est-ce à ce stade que nous devons nous trouver? Non, il reste encore probablement plusieurs années de travail pour arriver au niveau de détail qui vous permettra de répondre facilement aux questions.

Le président : Vous avez déclaré ce soir que vous essayerez d'utiliser plus de technologie de l'information en vue d'une plus grande disponibilité sur Internet et dans d'autres médias. Une autre fois peut-être, vous nous donnerez plus de détails sur la façon dont vous comptez vous y prendre.

M. Alcock : Je le ferai avec plaisir. Ce qui m'inquiète beaucoup, c'est la dégradation, si je peux utiliser ce mot, du travail public. Nous y avons tous contribué, le débat public aussi. Je pense que des comités mieux informés, des députés mieux informés et plus engagés permettront de changer la situation afin que les gens puissent commencer à débattre des vraies questions de la gestion publique et non pas de cet univers artificiel dans lequel nous vivons la plupart du temps.

Le sénateur Cools : Monsieur le ministre, je vous remercie de votre réponse. Je sais qu'il y a longtemps que vous vous penchez sur ces questions. Je sais aussi que vous vouliez être président du Conseil du Trésor précisément pour régler certaines de ces questions. J'accepte votre invitation à venir discuter plus longuement avec nous. Vous avez proposé de revenir et vous faites preuve d'ouverture avec nous. Peut-être qu'à un moment donné, monsieur le président, le ministre pourrait revenir et nous pourrions avoir une réunion avec lui pour discuter un peu plus sur la façon dont les députés pourraient commencer à reprendre le contrôle des fonds publics.

Le président : C'était aussi au cœur de la plupart des questions du sénateur Comeau.

Le sénateur Cools : Jusqu'ici, c'était au cœur de toutes les questions y compris celles du sénateur Murray.

Le président : Puis-je vous demander de terminer, sénateur Cools? D'autres sénateurs veulent poser des questions.

Le sénateur Cools : Je termine. C'est très important, monsieur le ministre, car quand vous partirez, vous serez remplacé, alors que nous étudierons ces prévisions budgétaires faites par le personnel et les fonctionnaires du Conseil du Trésor. Vous savez que lorsque le système a commencé avec le Comité des prévisions budgétaires au lieu du Comité des comptes publics, il y a 100 ans, au Royaume-Uni, le vérificateur général aidait le Comité des comptes publics et le personnel du Conseil du Trésor aidait le Comité des prévisions budgétaires. Ce n'est plus le cas. Ce n'est plus une aide. Ils viennent ici pour représenter le gouvernement seulement et l'objectif se limite à l'approbation des prévisions budgétaires et l'adoption des projets de loi. Je vous prends aux mots, monsieur le ministre, quand vous dites que vous voulez voir une amélioration du statut quo et je serais heureux de continuer le dialogue.

Le sénateur Mahovlich : Vous dites que vous avez annoncé la nomination du contrôleur général. Qui a fait la nomination?

Mr. Alcock: It was an Order-in-Council appointment. It is a prime ministerial prerogative, like a deputy minister-level position. An internal search committee went out and looked for a qualified person, and then we had to use considerable persuasion and guile to get him to step into the job. We were able to do that.

Senator Mahovlich: When I was in business, the most difficult persons I had to deal with were comptrollers.

Mr. Alcock: I can vouch for that.

Senator Mahovlich: They slowed the process. Will this happen in government now?

Mr. Alcock: It is terrible. Actually, I think at the heart of that, senator, is a really important question, and I did talk about this the last time I was here. The challenge for the Treasury Board Secretariat and for Mr. St-Jean in his responsibilities is what is modern comptrollership? The challenge is how to insert oversight and controls mechanisms that will bring value, without creating another layer of tests to jump through, making it worse, not better? I would say we are already there. In fact, I would say we are far past that point. Some of the work we need to be doing, and some of the work I would love to see this committee help us with, is to start to go through some of the oversight suites and begin to take them apart a bit.

I certainly know that this Comptroller General understands that and is working hard to modernize these systems, including the information system, so perhaps we can have the benefits of clarity and transparency without the difficulty imposed by yet another layer of oversight.

Mr. St-Jean: Hopefully, I will not be the blocker you are referring to. It is related to the question of not adding another layer of controls and then managing by the lowest common denominator. It is really to institute a culture of challenging the expenditure at the departmental level. "If you do not achieve the desired result, you do not get the money." It is creating that culture, which is key in the solution. That is what we are going to be working very hard to do.

Mr. Alcock: We have created some terrible problems — and when I say "we," I mean the House and politicians — that politicians could help take apart. As a result, some of this straight process stuff is so cumbersome.

[Translation]

Senator Ferretti Barth: I have two questions for you. I saw in your report that CIDA was asking for \$586.9 million more than it had requested in 2003 and 2004, and that a part of that sum would be set aside for the geographic program. Could you explain to me what this program consists of? It appears that part of those funds would be used for the reconstruction of Afghanistan and Irak.

M. Alcock : C'était une nomination par décret. C'est une prérogative du premier ministre, comme un poste de sous-ministre. Un comité de recrutement intérieur a cherché quelqu'un de qualifié et nous avons dû user de beaucoup de persuasion et de ruse pour qu'il accepte le poste. Nous y sommes arrivés.

Le sénateur Mahovlich : Quand j'étais dans les affaires, c'étaient les contrôleurs qui me donnaient le plus de mal.

M. Alcock : Je suis tout à fait d'accord avec vous.

Le sénateur Mahovlich : Ils ralentissaient le processus. Cela va-t-il se passer dans le gouvernement maintenant?

M. Alcock : C'est terrible. En fait, sénateur, je pense que cela est au cœur d'une question vraiment importante et j'en ai parlé lors de ma précédente comparution devant le comité. Le défi pour le Secrétariat du Conseil du Trésor et pour M. St-Jean, au niveau de ses responsabilités, se situe dans la définition des fonctions du contrôleur moderne. Le défi est la façon d'incorporer des mécanismes de surveillance et de contrôle efficaces sans créer un autre palier d'essais qui l'aggraverait au lieu de l'améliorer. Je pense que nous y sommes déjà. En fait, je crois même que nous avons dépassé cette étape depuis longtemps. Une partie du travail que nous devons faire, et une partie du travail pour lequel j'aimerais bien que le comité nous aide, serait de commencer à examiner certains systèmes de surveillance et de les analyser un peu.

Je sais pertinemment que ce contrôleur général comprend bien cela et qu'il s'efforce à moderniser ces systèmes, notamment le système d'information, peut-être alors retirerons-nous les bénéfices de clarté et de transparence sans les difficultés imposées par un autre palier supplémentaire de surveillance.

M. St-Jean : J'espère ne pas faire obstacle à ce que vous mentionner. Cela se rapporte au problème d'éviter un autre palier de contrôle, puis d'assurer la gestion en se fondant sur le plus petit dénominateur commun. Il s'agit vraiment d'instituer une culture de lutte contre les dépenses au niveau ministériel. « Si vous n'obtenez pas le résultat escompté, vous ne recevrez pas l'argent. » L'implantation de cette culture est constituée un élément essentiel de la solution. C'est ce que nous allons nous efforcer de faire.

M. Alcock : Nous avons créé des problèmes terribles — et quand je dis « nous », je veux dire la Chambre et les politiciens — que les politiciens pourraient aider à régler. En conséquence, certaines parties de ce processus sont difficiles.

[Français]

Le sénateur Ferretti Barth : J'ai deux questions à vous poser. J'ai vu dans votre rapport que l'ACDI demandait 586,9 millions de dollars de plus que ce qu'elle avait demandé en 2003 et 2004, et qu'une partie de ce montant serait réservée au programme géographique. Est-ce que vous pouvez m'expliquer en quoi consiste ce programme géographique? Il semble qu'une partie de ce montant servirait à la reconstruction de l'Afghanistan et de l'Irak.

[English]

Mr. Alcock: I am afraid I would have to get more detail from officials. We would have to get more detail from the ministry about the specifics of that request. Certainly, we would have had a hand in approving it, but I am not equipped to answer that question in the detail you might like. I will certainly undertake to get that to you.

The Chairman: Minister, could you arrange to send that to the clerk, who will circulate the answer?

Mr. Alcock: Absolutely. There was also a request from Senator Comeau. We will undertake to do that immediately.

[Translation]

Senator Ferretti Barth: The Department of Public Safety and Emergency Preparedness is also asking for a sum of \$145 million which would be distributed to the provinces when natural catastrophes strike. You spoke of the provinces. Would the territories be included and have similar grants available to them?

[English]

Mr. Alcock: I will give you the same answer, senator. I will get you the details to that question as soon as possible.

Senator Downe: Minister, I want to follow up on my first question and the follow-up question from the chair. Correct me if I am wrong, but my understanding is that, prior to the election, this expenditure review was the exclusive responsibility of Treasury Board. After the election, Minister McCallum was put in charge of the Expenditure Review Subcommittee, and bureaucratic support for that committee was moved to the PCO. Your statement today is that he makes recommendations to you and, I understand, through you to cabinet. Is that correct?

Mr. Alcock: Prior to the election, the committee was not a Treasury Board function; it was a separate committee entirely of cabinet, chaired by myself, and Mr. McCallum was the vice-chair. We began, as you will recall, a series of reviews — there were horizontal management reviews and reviews of procurement, among other things. A commitment was made during the election to identify the \$12 billion in savings that we were looking for, and it was decided to restructure ERC as a subcommittee of the Treasury Board, the argument being the Treasury Board is the one that has the tools to implement the changes that are arrived at.

However, there needs to be work with all departments driving the basket of decisions that have to be made, and this is a whole-of-government exercise. These will be cabinet decisions in the end, when looking at reducing programs and those kinds of things, so these things will be presented to cabinet at some point. The decision is not made because we do not have the decisions yet. We do not have the recommendations yet, so it is a little hard to predict exactly what path we will take to implement. However, it is reasonable to assume that, where there are major policy changes or program impacts, these things will be presented to

[Traduction]

M. Alcock : Je crains qu'il me faudra obtenir plus de renseignements auprès et auprès du ministère au sujet des éléments particuliers de cette demande. Évidemment, nous aurions été impliqués pour l'approuver, mais je ne suis pas en mesure de répondre à cette question aussi précisément que vous l'auriez voulu. Je m'engage cependant à vous faire parvenir cette réponse.

Le président : Monsieur le ministre, pourriez-vous adresser cette réponse au greffier qui se chargera de la faire circuler?

M. Alcock : Absolument. Il y avait aussi une demande du sénateur Comeau. Nous nous en occuperons immédiatement.

[Français]

Le sénateur Ferretti Barth : Le ministère de la Sécurité publique et de la Protection civile demande aussi un montant de 145 millions qui serait distribué aux provinces en cas de catastrophe naturelle. Vous parlez des provinces. Est-ce que les territoires sont aussi visés pour avoir des subventions semblables?

[Traduction]

M. Alcock : Je vous répondrai de la même façon, sénateur. Je vous donnerai les détails concernant cette question aussi tôt que possible.

Le sénateur Downe : Monsieur le ministre, je veux revenir sur la première question que j'ai posée et sur celle posée par le président. Corrigez-moi si je me trompe, mais je crois comprendre qu'avant les élections cet examen des dépenses était de la seule responsabilité du Conseil du Trésor. Après les élections, le ministre McCallum a été nommé à la présidence du Sous-comité d'examen des dépenses et le soutien bureaucratique pour ce comité a été transféré au BCP. Vous déclarez aujourd'hui qu'il vous fasse des recommandations et, si je comprends bien, au Cabinet par votre intermédiaire. Est-ce exact?

M. Alcock : Avant les élections, le comité ne dépendait pas du Conseil du Trésor; il était complètement indépendant du Cabinet, j'en étais le président et M. McCallum le vice-président. Nous avons commencé, si vous vous souvenez, par une série d'examen — examens de la gestion horizontale et des marchés publics, entre autres. Durant les élections, on a promis d'identifier les 12 milliards d'économies que nous recherchions, et il a été décidé de restructurer le CEE en sous-comité du Conseil du Trésor parce que le Conseil du Trésor est l'organisme qui dispose des outils permettant d'apporter les changements décidés.

Cependant, tous les ministères doivent collaborer pour choisir les décisions qui doivent être prises, c'est un exercice pangouvernemental. En fin de compte, ce sera au Cabinet de décider, en ce qui concerne la réduction de programmes et ce genre de choses, donc tout cela sera présenté au Cabinet à un moment donné. La décision n'est pas prise, car nous n'avons pas encore les décisions. Nous n'avons pas encore les recommandations, il est donc un peu difficile de prévoir exactement la façon de mise en œuvre. Toutefois, il est raisonnable de supposer que, dans les cas de changements

cabinet for a decision and Treasury Board will implement. That is, in part, the reason for the decision to have support from PCO to support the process.

Senator Downe: It is a subcommittee of Treasury Board.

Mr. Alcock: It is officially a subcommittee of Treasury Board, but it is a hybrid.

Senator Downe: Minister McCallum is appearing before this committee as well, so I will ask him similar questions to those we have asked you.

The last question, chair, pertains to the impact program review had on the public service in the regions of Canada. I appreciate the trouble you have finding out information. The Treasury Board website indicates that, in 1995, and in 2004, there are thousands of fewer public servants in certain provinces. For example, Manitoba, I understand, has close to 4,000 fewer, according to the Treasury Board Web site. When I ask whether we counting the same employees in 1995 and 2004, I cannot quite seem to get the answer to that.

I am sure Treasury Board is mindful of the impact of program review on the intended result of reducing federal public servants across Canada in the regions, basically maintaining the numbers in Ottawa, particularly at the highest level, the EX and higher — 70 per cent are in the national capital region. Your views on that as a minister for the region, I assume, are supportive of the comments made earlier about public servants being located across the country.

Mr. Alcock: This could be a meeting. As you know, Senator Downe, I did a lot of work looking at the impact of those cuts prior to my becoming the President of the Treasury Board. I noted that one the effects of program review at that time, or those changes, was to concentrate more and more of the public service in the centre, into Ottawa. The cuts were disproportionately large in the regions, on the cutting phase, so that there were much greater cuts in the regions. There were still cuts in Ottawa, but they were smaller proportionately. Then when we built back, the building back was much faster and higher in the national capital region than in the regions. This has left us with some problems.

However, I would like to pose the problem slightly differently. I am heavily engaged in this right now. As the President of the Treasury Board, I also have a relationship with the federal councils, and I made a point of meetings with the councils in the various provinces. It is a wonderful experience. There are many people out there working hard in an environment where not only are the resources reduced but also the tools that draw attention to the work that public servants do in the regions are quite constrained. I think we suffer as a country when people do not have any sense of what work is being done by public servants in the regions. I know that this committee will be hearing from

importants de politique ou d'effets importants sur les programmes, ces choses seront présentées au Cabinet en vue d'une décision que le Conseil du Trésor exécutera. Voilà, en partie, la raison pour laquelle la décision doit avoir le soutien du BCP pour appuyer le processus.

Le sénateur Downe : C'est un sous-comité du Conseil du Trésor.

M. Alcock : C'est officiellement un sous-comité du Conseil du Trésor, mais c'est un comité hybride.

Le sénateur Downe : Le ministre McCallum va aussi comparaître devant le comité, je vais donc lui poser le même genre de questions que nous vous avons posées.

La dernière question, monsieur le président, se rapporte à l'effet que l'examen des programmes avait sur le service public dans les régions du Canada. Je comprends les problèmes que vous avez à trouver l'information. Le site Internet du Conseil du Trésor indique qu'en 1995 et en 2004, il y a eu des milliers de fonctionnaires en moins dans certaines provinces. Par exemple, au Manitoba, je crois qu'il y en a eu près de 4 000 en moins selon les informations recueillies dans le site Internet du Conseil du Trésor. Quand je demande si nous avons le même nombre d'employés en 1995 et en 2004, je n'arrive pas à obtenir une réponse.

Je suis sûr que le Conseil du Trésor est au courant de l'effet de l'examen des programmes sur l'objectif poursuivi de réduction des fonctionnaires fédéraux dans les régions de tout le Canada, essentiellement en maintenant les effectifs à Ottawa, surtout au plus haut niveau, les cadres et les postes plus élevés — 70 p. 100 sont dans la région de la capitale nationale. Je suppose que votre point de vue, en tant que ministre pour la région, vient appuyer les commentaires faits antérieurement concernant le transfert des fonctionnaires mutés à travers le pays.

M. Alcock : Cela pourrait être une réunion. Comme vous le savez, sénateur Downe, j'ai beaucoup étudié l'effet de ces coupures avant de devenir président du Conseil du Trésor. J'ai remarqué que l'un des effets de l'examen des programmes à cette époque, ou de ces changements, était de concentrer de plus en plus la fonction publique au centre, à Ottawa. Les réductions étaient démesurément grandes dans les régions, au cours de la période des réductions, alors il y a eu des réductions beaucoup plus grandes dans les régions. Il y a eu quand même à Ottawa, mais elles étaient proportionnellement plus petites. Puis, quand nous avons repris le recrutement, il a été beaucoup plus rapide et plus élevé dans la région de la capitale nationale que dans les régions. Nous en avons hérité quelques problèmes.

Toutefois, j'aimerais présenter le problème d'une façon un peu différente. Je suis engagé à fond dans ce dossier. En tant que président du Conseil du Trésor, je collabore aussi avec les conseils fédéraux et je me fais un devoir de rencontrer les conseils de diverses provinces. C'est une expérience merveilleuse. Il y a beaucoup de gens qui travaillent dur dans un milieu qui non seulement manque de ressources, mais aussi des outils qui montrent le travail des fonctionnaires dans les régions. Je crois que lorsque les gens n'ont aucune idée du travail fait par les fonctionnaires dans les régions, c'est le pays qui en souffre. Je sais que le comité va entendre M. Donald Savoie. Il a beaucoup écrit

Mr. Donald Savoie, who has written extensively about the problem of the lack of a mechanism that drives a policy thrust that is based on a regional view, not that it should be the dominant view.

Part of the problem, I would argue, that enters into the view of the public service or the public management, or of the federal government, is sometimes just the clumsiness in driving a single policy across the entire country. Mr. Savoie argues persuasively that if there were an empowered policy response that tested some of those things against the realities of functions in a region, then you might achieve a level of modification that would make things more valuable in the regions and, hence, you would have a better reception.

This is a large and complicated issue. Suffice to say I am spending a great deal of time on it right now looking at ways that we might strengthen the regional councils. We will see how that plays out. I perceive it as a serious problem for the government.

The Chairman: Minister, Senator Downe's first question in the second round raised an issue that is of great interest to me. The last time you were here I asked you a number of questions about concentration of power when you do this reorganization and restructuring. I asked many questions about PCO and, at that time, you directed me to a book entitled *Governing from the centre: The concentration of power in Canadian politics*. Rather than get into it tonight, I am hoping that, at our next meeting, I will have the time to put a series of questions to you about whether this expenditure review process, which you have now established in this restructuring and reorganization, is not doing just that — putting a lot more power back into PCO. I would like to give you notice that I will be asking a number of questions on that next time. Senator Downe's question raised an important matter that speaks to how accountability is actually dealt with by government.

I give you notice of that, but I do not expect you to answer it now, unless you want to make a comment.

Mr. Alcock: I would like to comment. Am I correct in understanding that is the final question for tonight?

The Chairman: Yes, it is.

Mr. Alcock: Then I will say a couple of things in closing as well. On your specific question, I am pleased that you will have Mr. John McCallum come before the committee. You will find it very interesting because he has been working hard on this.

The thing that is lost, and it is almost a semantic, is expenditure review and program review. We are all in the model of what happened the last time. It achieved the goal of bringing our spending into balance, which was not an inconsequential success. We have profited from that enormously since then. However, it also created problems that we have to deal with at times. I would invite you to speak to Mr. McCallum. This reallocation exercise is, in many ways, a good budgeting exercise. We gave up much of

sur le problème de l'absence de mécanismes d'orientation d'une politique fondée sur un point de vue régional, je ne veux pas dire que ce doit être le point de vue dominant.

Je pense qu'une partie du problème dans la perception de la fonction publique, de la gestion publique ou du gouvernement fédéral, est quelquefois seulement la maladresse associée à l'application d'une même politique dans tout le pays. M. Savoie déclare de façon convaincante que s'il y avait une politique habilitée qui mettrait à l'épreuve ce genre de choses en tenant compte des réalités des fonctions dans une région, on pourrait alors atteindre un niveau de modification qui améliorerait les choses dans les régions et on serait, en conséquence, mieux perçus.

Cette question est vaste et compliquée. Je me contenterai de dire que j'y consacre beaucoup de temps actuellement pour trouver des moyens de consolider les conseils régionaux. Nous verrons ce qui se passera. J'estime que c'est un grave problème pour le gouvernement.

Le président : Monsieur le ministre, la première question que vous a posée le sénateur Downe au cours de la deuxième ronde se rapporte à un sujet qui m'intéresse au plus haut point. La dernière fois que vous étiez ici, je vous ai posé plusieurs questions sur la concentration des pouvoirs quand vous entamerez cette réorganisation et restructuration. J'ai posé beaucoup de questions sur le BCP et vous m'aviez alors demandé de me reporter à un livre intitulé *Governing from the centre : The concentration of power in Canadian politics*. Au lieu d'en parler ce soir, j'espère que, lors de notre prochaine réunion, j'aurai le temps de vous poser quelques questions pour savoir si ce processus d'examen des dépenses, que vous avez maintenant incorporé dans cette restructuration et cette réorganisation, ne fait justement pas cela — redonner plus de pouvoirs au BCP. Je voulais vous avertir que je vous poserai des questions à ce sujet la prochaine fois. La question du sénateur Downe a soulevé un sujet important sur la façon dont le gouvernement traite aujourd'hui de la question de la reddition de comptes.

Je vous le signale, mais je ne m'attends pas à ce que vous répondiez maintenant, sauf si vous voulez faire un commentaire.

M. Alcock : J'aimerais faire un commentaire. Si j'ai bien compris, c'est la dernière question pour ce soir?

Le président : Oui, c'est la dernière question.

M. Alcock : Donc, je ferai deux ou trois autres observations. Au sujet de votre question spécifique, je suis heureux que vous ayez demandé à M. John McCallum de se présenter devant le comité. Vous allez juger intéressant ce qu'il va dire, car il a beaucoup travaillé sur cette question.

Ce qui échappe, et c'est presque une sémantique, c'est l'examen des dépenses et celui des programmes. Nous pensons tous à ce qui s'est passé la dernière fois. L'objectif visant à équilibrer les dépenses a été atteint et ce n'est pas rien. Nous en avons profité énormément depuis. Toutefois des problèmes ont été créés et nous y sommes confrontés de temps en temps. Je vous invite à parler à M. McCallum. Cet exercice de réaffectation est, à bien des égards, un bon exercice de budgétisation. Nous en avons abandonné une

that in program review. We stopped looking at annual expenditure cycles, budgeting processes and the things that allowed you and other parliamentarians to engage in the conversation on that. We lost some of that, so I would encourage you to have that discussion with an open mind and look for the value proposition that has to do with rebuilding some of the systems for management internally. Mr. McCallum is very much into that and it will be interesting to know his conclusions.

I have said this before, but I want to add my congratulations to you and my thanks to Senator Murray. I profited from the last discussion that we had at this committee. Someone, I forget who it was because I have misplaced the note I made, talked about thanking Treasury Board officials for coming forward and being so open to the committee. I should not tell too many tales out of school but they like coming here. This committee has high regard from officials who work hard to sort out these issues. They appreciate the interest and support they receive from this committee for their efforts. I want to add my voice to that.

You have much expertise around this table and in the Senate. I personally would like to call on that expertise, because this is only the beginning. I have an internal audit report to do. Some of the issues that Senator Murray raised about the reporting relationships and accountability are critical issues. I have a report coming on Crown governance — how we restructure the governance structures in the Crown. Those are huge issues in this day and age.

Senator Murray: — and their accountability to Parliament.

Mr. Alcock: Yes, absolutely.

The Chairman: I asked a series of questions on the Crowns the last time you were here.

Mr. Alcock: Absolutely. The issue of accountability has been around for a couple of hundred years. How should we reframe that? The relationships between ministers, politicians and public servants are all issues on which I will come forward, as well as a few structural issues. I am prepared to come here as often as you will have me, but I would encourage this committee, if it would like to engage on any of these studies, to indicate so. I would be quite interested in your opinions on some these issues.

A minority government is a true advantage right now. I served two years in a minority house. I was the opposition house leader in a minority government in 1988-90 in Manitoba. The wonderful magic of the minority is that everyone is responsible. At the end of the day, with respect to the decisions that are made, no party can hide from the other. We are all accountable. That will have a wonderful effect on the quality of the decisions.

We are starting with Bill C-11 on wrongdoing, and I have a suite of proposed legislation that I am quite anxious to put through that process. I think Members of Parliament can walk and chew gum. They are smart, and when they get down to work

grande partie dans l'examen des programmes. Nous avons cessé d'examiner les cycles annuels de dépenses, les processus de budgétisation et les éléments qui vous permettaient à vous et aux autres parlementaires d'en discuter. Nous en avons perdu une partie, alors je vous encourage à en parler avec un esprit ouvert et à rechercher une proposition de la valeur qui se rapporte à la reconstruction de certains des systèmes de gestion interne. M. McCallum y est très impliqué et il sera intéressant de connaître ses conclusions.

Je l'ai déjà dit, mais je voudrais vous féliciter et remercier le sénateur Murray. J'ai trouvé notre dernière discussion avec le comité très utile. Quelqu'un, je ne me souviens plus qui, car j'ai égaré les notes que j'avais prises, a dit qu'il fallait remercier les fonctionnaires du Conseil du Trésor d'être venus témoigner et d'avoir été si ouverts avec le comité. Sans vouloir être indiscrets, ils aiment venir ici. Les fonctionnaires qui déploient énormément d'efforts pour régler ces questions ont beaucoup de respect pour le comité. Ils apprécient l'intérêt et l'appui qu'ils en reçoivent. Je suis de leur avis.

Vous avez acquis une grande expérience autour de cette table et au Sénat. Je voudrais faire appel à cette expérience, car ce n'est que le commencement. Je dois préparer un rapport de vérification interne. Certaines des questions que le sénateur Murray a soulevées concernant les rapports hiérarchiques et la reddition de comptes sont essentielles. Je prépare un rapport sur la gouvernance des sociétés d'État — comment nous restructurons les structures de gouvernance de l'État. Ces questions sont très importantes à notre époque.

Le sénateur Murray : Et leur obligation de rendre compte au Parlement.

M. Alcock : Oui, absolument.

Le président : J'ai posé plusieurs questions sur l'État lors de votre précédente comparution.

M. Alcock : Tout à fait. Il y a 200 ans que la question de reddition de comptes existe. Comment devrions-nous la reformuler? Les rapports entre les ministres, les politiciens et les fonctionnaires sont des questions sur lesquelles je témoignerais, ainsi que sur certaines questions structurales. Je suis prêt à venir ici autant de fois que vous voulez, mais j'invite le comité, s'il veut entamer n'importe laquelle de ces études, à le dire. Je serais très intéressé à connaître vos opinions sur certaines de ces questions.

Un gouvernement minoritaire est un avantage réel aujourd'hui. J'ai fait partie d'un gouvernement minoritaire pendant deux ans. J'étais leader parlementaire de l'opposition dans un gouvernement minoritaire en 1988-1990 au Manitoba. Ce qui est merveilleux dans un gouvernement minoritaire, c'est que tout le monde est responsable. En ce qui concerne les décisions qui sont prises, finalement aucun parti ne peut se dissimuler. Nous devons tous rendre des comptes. Cela aura un effet merveilleux sur la qualité des décisions.

Nous commençons par le projet de loi C-11 sur les actes fautifs et j'ai un ensemble de lois que j'ai hâte de proposer au moyen de ce processus. Je crois que les députés peuvent marcher et mâcher de la gomme en même temps. Ils sont intelligents et quand ils se

on it they will demonstrate they can make high-quality public decisions. This committee has already demonstrated that. I welcome your engagement; I am quite pleased about this.

I look forward to coming back on the supplementary estimates because we can show you that we do take what you say seriously.

The Chairman: We will take up your challenge, and I will discuss it with the steering committee. We thank you on behalf of all senators here tonight. We appreciate your candour, your thoughtfulness and your time. Please be assured that the committee looks forward to working with you and some of the important changes you are trying to effect, which ultimately will give us much more accountability — and all Canadians would like to see that.

The committee adjourned.

mettront à la tâche, ils montreront qu'ils peuvent prendre d'excellentes décisions publiques. Ce comité l'a déjà prouvé. Je me réjouis de votre engagement et j'en suis très heureux.

Je suis impatient de revenir pour le budget supplémentaire, car nous aurons l'occasion de vous prouver que nous prenons au sérieux vos propos.

Le président : Nous relevons le défi et j'en discuterai avec le comité de direction. Nous vous remercions au nom de tous les sénateurs présents. Nous apprécions votre franchise, votre considération et votre temps. Je peux vous garantir que le comité est impatient de collaborer avec vous et que certains des changements importants que vous essayez d'apporter permettront d'accroître beaucoup plus la reddition des comptes — ce que souhaitent tous les Canadiens.

La séance est levée.



If undelivered, return COVER ONLY to:
Public Works and Government Services Canada –
Publishing and Depository Services
Ottawa, Ontario K1A 0S5

En cas de non-livraison,
retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à:
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada –
Les Éditions et Services de dépôt
Ottawa (Ontario) K1A 0S5

Wednesday, October 27, 2004

APPEARING

The Honourable Reg Alcock, P.C., M.P., President of the Treasury Board.

WITNESSES

Treasury Board of Canada:

Mike Joyce, Assistant Secretary, Expenditure Management & Strategies Sector;

Charles-Antoine St-Jean, Comptroller General of Canada.

Le mercredi 27 octobre 2004

COMPARAÎT

L'honorable Reg Alcock, C.P., député, président du Conseil du Trésor.

TÉMOINS

Conseil du Trésor du Canada:

Mike Joyce, secrétaire adjoint, Secteur des stratégies de gestion et de dépenses;

Charles-Antoine St-Jean, contrôleur général du Canada.





First Session
Thirty-eighth Parliament, 2004

Première session de la
trente-huitième législature, 2004

SENATE OF CANADA

SÉNAT DU CANADA

*Proceedings of the Standing
Senate Committee on*

*Délibérations du Comité
sénatorial permanent des*

National Finance

Finances nationales

Chair:

The Honourable DONALD H. OLIVER

Président :

L'honorable DONALD H. OLIVER

Tuesday, November 2, 2004
Wednesday, November 3, 2004

Le mardi 2 novembre 2004
Le mercredi 3 novembre 2004

Issue No. 2

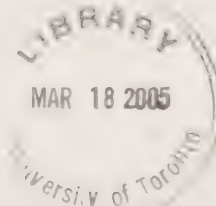
Second and third meetings on:
Main Estimates 2004-2005

Fascicule n° 2

Deuxième et troisième réunion concernant :
Le budget principal des dépenses 2004-2005

WITNESSES:
(See back cover)

TÉMOINS :
(Voir à l'endos)



THE STANDING SENATE COMMITTEE
ON NATIONAL FINANCE

The Honourable Donald H. Oliver, Chair

The Honourable Joseph A. Day, Deputy Chair

and

The Honourable Senators:

* Austin, P.C. (or Rompkey, P.C.) Biron Comeau Cools Ferretti Barth Harb	* Kinsella (or Stratton) Mercer Murray, P.C. Ringuette Stratton
--	--

* *Ex Officio Members*

(Quorum 4)

Change in membership of the committee:

Pursuant to rule 85(4), membership of the committee was amended as follows:

The name of the Honourable Senator Day is substituted for that of the Honourable Senator Hubley (*November 1, 2004*).

Substitution pending for the Honourable Senator Mahovlich (*November 1, 2004*).

The name of the Honourable Senator Mercer is substituted for that of the Honourable Senator Downe (*November 1, 2004*).

LE COMITÉ SÉNATORIAL PERMANENT
DES FINANCES NATIONALES

Président : L'honorable Donald H. Oliver

Vice-président : L'honorable Joseph A. Day

et

Les honorables sénateurs :

* Austin, C.P. (ou Rompkey, C.P.) Biron Comeau Cools Ferretti Barth Harb	* Kinsella (ou Stratton) Mercer Murray, C.P. Ringuette Stratton
--	--

* *Membres d'office*

(Quorum 4)

Modifications de la composition du comité :

Conformément à l'article 85(4) du Règlement, la liste des membres du Comité est modifiée, ainsi qu'il suit :

Le nom de l'honorable sénateur Day est substitué à celui de l'honorable sénateur Hubley (*le 1^{er} novembre 2004*).

Remplacement à venir pour l'honorable sénateur Mahovlich (*le 1^{er} novembre 2004*).

Le nom de l'honorable sénateur Mercer est substitué à celui de l'honorable sénateur Downe (*le 1^{er} novembre 2004*).

MINUTES OF PROCEEDINGS

OTTAWA, Tuesday, November 2, 2004
(3)

[English]

The Standing Senate Committee on National Finance met at 9:34 a.m., this day, in room 705, Victoria Building, the Chair, the Honourable Donald H. Oliver, presiding.

Members of the committee present: The Honourable Senators Comeau, Cools, Ferretti Barth, Harb, Mercer, Murray, P.C., Oliver and Ringuette (8).

In attendance: Guy Beaumier and Odette Madore, Research Officers, Library of Parliament.

Also in attendance: The official reporters of the Senate.

Pursuant to the Order of Reference adopted by the Senate on Wednesday, October 20, 2004, the committee continued its consideration of the examination of the Main Estimates laid before Parliament for the fiscal year ending March 31, 2005. (*For complete text of the Order of Reference, please see Issue 1 of the Proceedings of the Committee.*)

WITNESSES:*Public Service Commission:*

Maria Barrados, President;

Anne-Marie Robinson, Vice-President, Corporate Management Branch;

Greg Gauld, Vice-President, Merit Policy & Accountability Branch;

Jacques Pelletier, Vice-President, Recruitment & Assessment Services Branch.

The Chair made a statement.

Maria Barrados made a statement and, together with the other witnesses, answered questions.

At 11:32 a.m. the committee adjourned to the call of the Chair.

ATTEST:

OTTAWA, Wednesday, November 3, 2004
(4)

[English]

The Standing Senate Committee on National Finance met at 6:20 p.m., this day, in room 705, Victoria Building, the Chair, the Honourable Donald H. Oliver, presiding.

Members of the committee present: The Honourable Senators Comeau, Cools, Harb, Murray, P.C., Oliver, Ringuette and Stratton (7).

PROCÈS-VERBAUX

OTTAWA, le mardi 2 novembre 2004
(3)

[Traduction]

Le Comité sénatorial permanent des finances nationales se réunit aujourd'hui, à 9 h 34, dans la salle 705 de l'édifice Victoria, sous la présidence de l'honorable Donald H. Oliver (*président*).

Membres du comité présents : Les honorables sénateurs Comeau, Cools, Ferretti Barth, Harb, Mercer, Murray, p.c., Oliver et Ringuette (8).

Aussi présents : Guy Beaumier et Odette Madore, attachés de recherche, Bibliothèque du Parlement.

Également présents : Les sténographes officiels du Sénat.

Conformément à l'ordre de renvoi adopté par le Sénat le mercredi 20 octobre 2004, le comité poursuit son examen du Budget principal des dépenses déposé devant le Parlement pour l'exercice se terminant le 31 mars 2005. (*Le texte complet de l'ordre de renvoi figure au fascicule n° 1 des délibérations du comité.*)

TÉMOINS :*Commission de la fonction publique :*

Maria Barrados, présidente;

Anne-Marie Robinson, vice-présidente, Direction générale de la gestion ministérielle;

Greg Gauld, vice-président, Direction générale de la politique et responsabilisation en matière de mérite;

Jacques Pelletier, vice-président, Direction générale des services de recrutement et d'évaluation.

Le président fait une déclaration.

Maria Barrados fait une déclaration puis, aidée des autres témoins, répond aux questions.

À 11 h 32, le comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation de la présidence.

ATTESTÉ :

OTTAWA, le mercredi 3 novembre 2004
(4)

[Traduction]

Le Comité sénatorial permanent des finances nationales se réunit aujourd'hui, à 18 h 20, dans la salle 705 de l'édifice Victoria, sous la présidence de l'honorable Donald H. Oliver (*président*).

Membres du comité présents : Les honorables sénateurs Comeau, Cools, Harb, Murray, c.p., Oliver, Ringuette et Stratton (7).

In attendance: Guy Beaumier and Odette Madore, Research Officers, Library of Parliament.

Also in attendance: The official reporters of the Senate.

Pursuant to the Order of Reference adopted by the Senate on Wednesday, October 20, 2004, the committee continued its consideration of the examination of the Main Estimates laid before Parliament for the fiscal year ending March 31, 2005. (*For complete text of the Order of Reference, please see Issue 1 of the Proceedings of the Committee.*)

WITNESSES:

Office of the Auditor General of Canada:

Sheila Fraser, Auditor General;

Doug Timmins, Assistant Auditor General;

Tom Wileman, Principal.

The Chair made a statement.

Sheila Fraser made a statement and answered questions.

At 7:55 p.m. the committee adjourned to the call of the Chair.

ATTEST:

La greffière du comité,

Catherine Piccinin

Clerk of the Committee

Aussi présents : Guy Beaumier et Odette Madore, attachés de recherche, Bibliothèque du Parlement.

Également présents : Les sténographes officiels du Sénat.

Conformément à l'ordre de renvoi adopté par le Sénat le mercredi 20 octobre 2004, le comité poursuit son examen du Budget principal des dépenses déposé devant le Parlement pour l'exercice se terminant le 31 mars 2005. (*Le texte complet de l'ordre de renvoi figure au fascicule n° 1 des délibérations du comité.*)

TÉMOINS :

Bureau du vérificateur général du Canada :

Sheila Fraser, vérificatrice générale;

Doug Timmins, vérificateur général adjoint;

Tom Wileman, directeur principal.

Le président fait une déclaration.

Sheila Fraser fait une déclaration puis répond aux questions.

À 19 h 55, le comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation de la présidence.

ATTESTÉ :

EVIDENCE

OTTAWA, Tuesday, November 2, 2004

The Standing Senate Committee on National Finance met this day at 9:34 a.m. to examine the Main Estimates laid before Parliament for the fiscal year ending March 31, 2005.

Senator Donald H. Oliver (*Chairman*) in the chair.

[*English*]

The Chairman: Honourable senators, I call this second meeting of the Standing Senate Committee on National Finance to order. As you are aware, this committee was created in May 1919 under the name of the Committee of Finance. In 1968, it became the Committee on National Finance.

The committee's field of interest is government spending, either directly through the estimates or indirectly through bills.

Today, we are deeply honoured to have with us the president and senior officials from the Public Service Commission of Canada. The Public Service Commission — the PSC — is important because it deals with safeguarding the values of the professional public service, with issues of competence, non-partisanship and representativeness, et cetera. Maria Barrados is the president of the PSC. From 1993 to 2000, Ms. Barrados was the Assistant Auditor General, Audit Operations, at the Office of the Auditor General of Canada. She was educated at the University of Saskatchewan, McGill University and Carleton University, as a sociologist. She has a background in audit, evaluation, and statistical analysis.

Ms. Barrados has brought with her today Ms. Anne-Marie Robinson, Mr. Gaston Arsenault, Mr. Greg Gauld, and Mr. Jacques Pelletier.

We are delighted to have all of you here. As you know, we are examining the Main Estimates and we have a number of questions to put to you about your new operations.

Ms. Barrados, please proceed with your presentation.

Ms. Maria Barrados, President, Public Service Commission of Canada: Thank you for inviting me here today, Mr. Chairman, to discuss our Main Estimates and our progress in building a new Public Service Commission. You have introduced the officials I have with me.

[*Translation*]

I appeared before this committee in May of 2004 as part of the required nomination process under the new Public Service Employment Act. With the resolutions in the Senate in May and the House in April, the Governor in Council appointed me President of the Public Service Commission on May 28, 2004.

TÉMOIGNAGES

OTTAWA, le mardi 2 novembre 2004

Le Comité sénatorial permanent des finances nationales se réunit aujourd'hui, à 9 h 34, pour examiner le Budget principal des dépenses présenté au Parlement pour l'année financière se terminant le 31 mars 2005.

Le sénateur Donald H. Oliver (*président*) occupe le fauteuil.

[*Traduction*]

Le président : Honorables sénateurs, je déclare ouverte la deuxième séance du Comité sénatorial permanent des finances nationales. Comme vous le savez, ce comité, créé en mai 1919, a eu pour nom le Comité des finances jusqu'en 1968, année où il est devenu le Comité des finances nationales.

Le comité est chargé d'étudier les dépenses du gouvernement, soit directement au moyen des budgets des dépenses, soit indirectement par le biais des projets de loi.

Nous avons l'honneur aujourd'hui de recevoir la présidente ainsi que des cadres supérieurs de la Commission de la fonction publique du Canada. La Commission de la fonction publique du Canada — ou la CFP — joue un rôle important car elle assure la sauvegarde des valeurs qui caractérisent une fonction publique professionnelle soit, entre autres, la compétence, l'impartialité et la représentativité. Maria Barrados est la présidente de la CFP. De 1993 à 2003, Mme Barrados a été vérificatrice générale adjointe des opérations de vérification au Bureau du vérificateur général du Canada. Elle a étudié en sociologie à l'Université de la Saskatchewan, l'Université McGill et l'Université Carleton. Elle a de l'expérience dans les domaines de la vérification, de l'évaluation et de l'analyse statistique.

Mme Barrados est accompagnée aujourd'hui de Mme Anne-Marie Robinson et de MM. Gaston Arsenault, Greg Gauld et Jacques Pelletier.

Nous sommes ravis de vous avoir parmi nous. Comme vous le savez, nous examinerons le Budget des dépenses de votre organisme et aurons des questions à vous poser sur vos nouvelles activités.

Madame Barrados je vous invite à prendre la parole.

Mme Barrados, présidente, Commission de la fonction publique du Canada : Je vous remercie, monsieur le président, de m'avoir invitée ici aujourd'hui pour discuter de nos prévisions budgétaires et de l'évolution de la nouvelle Commission de la fonction publique. Vous avez déjà présenté les personnes qui m'accompagnent.

[*Français*]

J'ai comparu devant ce comité en mai 2004 dans le cadre du processus de nomination requis en vertu de la nouvelle loi sur l'emploi dans la fonction publique. Suite aux résolutions du Sénat en mai et de la Chambre en avril, le gouverneur en conseil m'a nommée présidente de la Commission de la fonction publique

At the same time, two part-time commissioners from outside the Public Service were named — Manon Vennat and David Zussman.

[English]

In addition to the estimates documents before the committee, I would like to draw senators' attention to the Public Service Commission's annual report tabled October 19, 2004, and two audit reports released at the same time.

The Public Service Commission is an independent agency accountable to Parliament. The commission was created in 1908, charged with ensuring that appointments to the Public Service of Canada are based on merit and are independent of the government of the day. The Public Service Commission, and not ministers, was given the exclusive authority to appoint public servants based on their qualifications to do the work and not based on their relationship with the governing party or with the person hiring. The PSC is also charged with maintaining the political impartiality of the public service. Public servants seeking either nomination or to be a candidate must obtain permission from the commission to let their name stand and must also take the appropriate leave. We do not report to a minister except for the purposes of the Financial Administration Act and for transmittal of our annual report to Parliament.

As a result of the passage of the Public Service Modernization Act and related changes to the Public Service Employment Act in November 2003, a number of responsibilities were transferred out of the PSC.

[Translation]

Career development programs such as the Management Trainee Program, Career Assignment Program and Interchange Canada Program have been transferred to the Public Service Human Resources Management Agency.

Learning programs, such as Training and Development Canada and Language Training Canada, were transferred to the new Canada School of Public Service.

[English]

The 2004-2005 Main Estimates are based on a business line structure that does not reflect these changes that came into effect on April 1, 2004. The budget figure of \$147 million for 2004-2005 becomes \$92 million after the transfers. Of the \$55 million, approximately \$32 million was transferred to the new school and \$23 million to the Public Service Human Resources Management Agency of Canada. We have a smaller organization of approximately 900 full-time employees. We still have a regional structure in place that provides services and oversight.

le 28 mai 2004. Deux commissionnaires à temps partiel, de l'extérieur de la fonction publique, ont également été nommés, soit Manon Venant et David Sussman.

[Traduction]

Outre les documents budgétaires présentés au comité, j'aimerais attirer l'attention des sénateurs sur le rapport annuel de la Commission de la fonction publique, déposé le 19 octobre 2004, et sur deux rapports de vérification qui ont été publiés le même jour.

La Commission de la fonction publique est un organisme indépendant qui est responsable devant le Parlement. Créée en 1908, la Commission est chargée de veiller à ce que les nominations à la fonction publique du Canada soient fondées sur le principe du mérite et soient indépendantes du gouvernement au pouvoir. La Commission — et non les ministres — a été investie des pouvoirs exclusifs de nommer des fonctionnaires selon leurs compétences pour exercer leurs fonctions, et non parce qu'ils connaissent des membres du parti au pouvoir ou encore la personne responsable du recrutement. La CFP est également chargée de maintenir l'impartialité politique de la fonction publique. Les fonctionnaires qui désirent briguer les suffrages ou se porter candidats à des élections doivent obtenir la permission de la Commission et prendre un congé pour activités politiques. Nous ne relevons pas d'un ministre, sauf pour ce qui concerne la Loi sur la gestion des finances publiques et le dépôt de notre rapport annuel au Parlement.

L'adoption, en novembre 2003, de la Loi sur la modernisation de la fonction publique et la modification connexe de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique ont entraîné le transfert d'une partie des responsabilités de la CFP à d'autres organismes.

[Français]

Les programmes de perfectionnement professionnel, tels que le Programme de stagiaire en gestion, le Programme cours et affectations de perfectionnement et le programme Échanges Canada ont été confiés à l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique.

Les programmes de formation, tels Formation et perfectionnement Canada et Formation linguistique Canada, ont été cédés à la nouvelle École de la fonction publique du Canada.

[Traduction]

Les données du Budget principal des dépenses de 2004-2005 sont fondées sur une structure d'activités qui ne reflète pas les changements entrés en vigueur le 1^{er} avril 2004. Le budget de 147 millions de dollars pour 2004-2005 devient en réalité 92 millions de dollars après le transfert des programmes : quelque 32 millions de dollars ont été transférés à la nouvelle École de la fonction publique et 23 millions de dollars à la nouvelle Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada. Notre organisation est maintenant plus petite et compte environ 900 équivalents temps plein. Nous avons toujours une structure régionale qui offre des services et assure une surveillance.

Our Report on Plans and Priorities sets out our plans for next year. We will be working to achieve implementation of the new Public Service Employment Act, modernize a new service vision and modernize the governance structure of the Public Service Commission.

Under the new legislation, we are transforming the commission to increasingly focus on our core mandate of safeguarding the integrity of the staffing in the public service.

The measures we have taken so far include the following: renewing our audit capacity; creating a new audit branch; ensuring a continuing investigations function; enhancing our reporting to Parliament, and as I mentioned earlier, the appointment of two new part-time commissioners from outside the public service who are focussing their efforts on strategic direction and advice; and setting out a new approach to service.

[Translation]

To better distinguish between our roles as overseer of Public Service staffing and as a service provider to departments and agencies, a new service agency will be created within the PSC by April 1, 2005. It will operate with greater independence from Commissioners and change the nature of the service provided.

In a fully delegated staffing system, departments will have the flexibility to determine which service option best suits their needs.

[English]

Further changes are to come with the full implementation of the Public Service Modernization Act. Over the next year, we will be transforming our investigation branch from one that deals now with over 1,100 appeals and 300 investigations in staffing a year, to investigations in the area of external staffing and political partisanship. We will be providing more audit reports to Parliament, and fully delegating staffing authority by December 1, 2005.

[Translation]

We are working with the Public Service Human Resources Management Agency, the School and Treasury Board to implement the Public Service Modernization Act. The PSC is on target in its implementation plan to develop the policy frameworks, hold extensive consultations sessions and provide information to departments.

[English]

I would like to now turn to our annual report, which was tabled on October 19, 2004. This was my first annual report as the president of the Public Service Commission. The report found that, on the whole, public service staffing respects the values of

Notre Rapport sur les plans et les priorités décrit nos projets pour la prochaine année. Nous nous emploierons à mettre en œuvre la nouvelle Loi sur l'emploi dans la fonction publique, ainsi qu'à moderniser la prestation des services et la structure de gestion de la Commission de la fonction publique.

En vertu de la nouvelle Loi, nous transformons la Commission afin qu'elle se concentre de plus en plus sur son mandat fondamental, soit celui de préserver l'intégrité de la dotation dans la fonction publique.

Jusqu'à maintenant, nous avons pris certaines mesures, dont : le renouvellement de notre capacité de vérification et la création d'une nouvelle Direction générale de la vérification; le maintien de notre fonction d'enquête permanente; l'amélioration de notre reddition de comptes au Parlement; la nomination de deux commissaires à temps partiel de l'extérieur de la fonction publique pour offrir des conseils et une orientation stratégique, comme je l'ai mentionné plus tôt; et la conception d'un nouveau mode de prestation de services.

[Français]

Afin de mieux départager nos rôles de surveillance de la dotation dans la fonction publique et de prestation de services aux ministères et organismes gouvernementaux, un nouvel organisme de services sera créé au sein de la CFP d'ici le 1^{er} avril 2005. Il relèvera moins des commissaires et traduira un nouveau mode de prestation de services.

Dans un système de dotation où les pouvoirs sont entièrement délégués, les ministères pourront choisir le mode de prestation de services qui leur convient le mieux.

[Traduction]

D'autres changements seront apportés en raison de la mise en œuvre intégrale de la Loi sur la modernisation de la fonction publique. Au cours de la prochaine année, nous transformerons notre Direction générale des enquêtes, qui traite annuellement plus de 1 100 appels et 300 requêtes sur la dotation, en une composante qui enquête sur des éléments liés à la dotation externe et aux activités politiques partisans. Nous présenterons plus de rapports de vérification au Parlement, et tous les pouvoirs de dotation seront délégués d'ici le 1^{er} décembre 2005.

[Français]

Nous travaillons avec l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique, l'École de la fonction publique et le Conseil du Trésor à la mise en œuvre de la Loi sur la modernisation de la fonction publique. La CFP réalise comme prévu son plan de mise en œuvre pour élaborer des cadres stratégiques, tenir des consultations exhaustives et renseigner les ministères.

[Traduction]

J'aimerais maintenant vous parler de notre rapport annuel, qui a été déposé le 19 octobre dernier. C'est le premier que je présente à titre de présidente de la Commission de la fonction publique. Dans ce rapport, on constate que, de façon générale, la dotation a

competency, non-partisanship and representativeness, as well as the process values of fairness, equity of access, and transparency. Our findings show that, in a staffing system with thousands of transactions, managers are, on the whole, appointing competent employees both to and within the public service.

There are, however, some issues that need to be addressed if this trend is to continue, including the following: a lack of adequate departmental human resources planning; inadequate human resources capacity in many departments; the continuing increase in the proportion of short-term hiring; the small number of university graduates offered employment through the post-secondary recruitment program; the application of the area of selection policy; and slow progress in increasing visible minority representation in the executive ranks of the government.

I have an overriding concern about the lack of both adequate human resources capacity and planning in departments and agencies. These issues take on additional urgency as the Public Service Modernization Act comes into full force in December 2005.

The implementation of the Public Service Modernization Act and, in particular, the new Public Service Employment Act will bring about significant changes to the staffing regime. Departments will need to do more long-term human resources planning to identify their current and future needs and to determine how to meet those needs. HR planning needs to become a standard, integrated part of organizational planning.

Turning to some specific findings of the report, I would like to talk about the frequent use of short-term hiring and underutilization of post-secondary recruitment.

Last year, there was a drop in permanent hiring and a continued reliance on casual hiring. During fiscal year 2003-2004, close to 40,000 appointments were made to the federal public service. Of these, 4,368 were for indeterminate or permanent jobs; another 9,841 appointments were for students. The balance, close to two thirds, was short-term employment.

Term workers often represent a less costly and faster solution for recruitment than permanent recruitment. Once hired, however, term employees are often able to gain permanent jobs. They have an advantage over others who have not benefited from public service experience, thereby reducing the access of others also qualified. Further, short-term hiring often does not involve the same rigorous and transparent evaluation processes. Moreover, managers are not taking full advantage of

la fonction publique respecte les valeurs liées aux résultats que sont la compétence, l'impartialité et la représentativité, ainsi que les valeurs liées aux processus que sont l'équité, l'égalité des chances et la transparence. Le rapport révèle que, dans un système où des milliers de mesures de dotation sont prises, les gestionnaires, dans l'ensemble, recrutent du personnel compétent tant de l'extérieur que de l'intérieur de la fonction publique.

Il existe cependant des problèmes qui doivent être résolus si cette tendance doit se poursuivre, comme la planification inadéquate des ressources humaines dans les ministères; la capacité insuffisante en ressources humaines dans de nombreux ministères; l'augmentation continue des contrats d'embauche à court terme; le nombre limité de diplômés universitaires qui se voient offrir un poste par l'entremise du Programme de recrutement postsecondaire; l'application de la politique sur la zone de sélection et les progrès trop lents en ce qui concerne l'augmentation de la représentation des membres des minorités visibles dans les rangs des cadres de direction au gouvernement.

Ma principale préoccupation est la suivante : la capacité insuffisante en ressources humaines et les lacunes relatives à la planification dans les ministères et organismes. Il est d'autant plus urgent de régler ces problèmes que la Loi sur la modernisation de la fonction publique sera pleinement entrée en vigueur en décembre 2005.

La mise en œuvre de la Loi sur la modernisation de la fonction publique, et en particulier de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique, apportera des changements importants au système de dotation. Les ministères devront planifier davantage à long terme leurs besoins en matière de ressources humaines et déterminer la façon de combler ces besoins. La planification des ressources humaines se doit de devenir la norme et de faire partie intégrante de la planification organisationnelle.

Je voudrais à présent me pencher sur certaines constatations du rapport, en particulier sur le recours fréquent aux contrats d'embauche à court terme et la sous-utilisation du recrutement postsecondaire.

L'an passé, il y a eu une diminution de l'embauche d'employés permanents et un recours soutenu à l'embauche de personnel temporaire. Au cours de l'exercice financier 2003-2004, il y a eu près de 40 000 nominations au sein de la fonction publique fédérale. De ce nombre, 4 368 étaient pour des postes à durée indéterminée, c'est-à-dire des emplois permanents, et 9 841 autres nominations étaient pour des étudiants. Le reste, soit près des deux tiers, concernait des emplois à court terme.

L'embauche de personnel temporaire représente souvent une solution moins coûteuse et plus rapide que le recrutement de personnel permanent. Toutefois, une fois embauchés, les employés temporaires peuvent souvent obtenir des postes permanents. Dans ce cas, il se peut qu'ils soient avantagés par rapport à d'autres personnes aussi qualifiées pour occuper le poste, ce qui compromet l'égalité des chances. De plus, le recours à des contrats à court terme ne s'appuie pas sur le même processus

flexibilities in the system. The post-secondary recruitment program is an effective program in identifying a pool of qualified young Canadians. However, it is underutilized.

[Translation]

In the fall of 2003, approximately 22,000 university graduates from across Canada and abroad applied to the recruitment program. Although the PSC referred approximately 9,000 tested candidates to departments, fewer than 500 candidates were hired, of which only 300 were appointed to indeterminate positions.

We continue to be concerned about the low take-up of this program by managers and its effect on recent university graduates' access to federal employment. We are seeking other approaches to further promote the program as a recruitment avenue and get firm commitments from departments and agencies to both consider and use this valuable program.

[English]

At the same time that we tabled our annual report, we released two audit reports. I would now like to turn to one of these reports, the follow-up report on the audit of the Office of the Privacy Commission.

As you know, audits of the Office of the Privacy Commission were released just over one year ago by both the auditor general and the Public Service Commission. Our report, one year later, summarizes the PSC's interventions at the Office of the Privacy Commission since that time, both audits and investigations.

Since our initial audit, we have received considerable cooperation from the management of the Office of the Privacy Commission. They indicated to me that they have had a difficult year, and I believe that they have worked hard to put in place the changes we have requested. Nonetheless, a follow-up to the initial staffing audit concluded that the Privacy Commission had not yet made sufficient progress implementing the audit recommendations to return to full staffing delegation. Follow-up activities on the part of the PSC will continue until we decide that the Privacy Commission has satisfied the conditions for restoration of its delegated staffing authority.

We have also conducted individual investigations under a separate part of the act, which concluded that, despite lack of adherence to staffing values and the staffing delegation and accountability agreement, eight of the nine appointments were either in accordance with the Public Service Employment Act or that further corrective action was not warranted as

rigoureux et transparent d'évaluation. En outre, les gestionnaires ne profitent pas pleinement de la souplesse du système. Le Programme de recrutement postsecondaire est une excellente façon de préqualifier de jeunes Canadiens. Il est cependant sous-utilisé.

[Français]

Au cours de l'automne 2003, environ 22 000 diplômés des universités au pays et à l'étranger ont présenté leur candidature par l'entremise du Programme de recrutement postsecondaire. Bien que la CFP ait présenté environ 9 000 candidats et candidates testés aux ministères, moins de 500 ont été embauchés et moins de 300 d'entre eux ont été nommés à des postes de durée indéterminée.

Nous continuons de nous inquiéter de la faible utilisation de ce programme par les gestionnaires et du manque d'accès aux emplois dans la fonction publique des récents diplômés universitaires qui en résulte. Nous examinons d'autres moyens de promouvoir davantage le programme comme source de recrutement et d'obtenir des engagements fermes des ministères et organismes à considérer et à utiliser ce programme valable.

[Traduction]

Au moment de déposer notre rapport annuel, nous avons publié deux autres rapports de vérification. J'aimerais aborder en premier l'un de ces rapports, soit le rapport de suivi sur la vérification menée au Commissariat à la protection de la vie privée.

Le Bureau du vérificateur général et la Commission de la fonction publique ont publié, il y a un peu plus d'un an, les résultats des vérifications menées au Commissariat à la protection de la vie privée. Notre rapport, un an plus tard, résume les interventions que la CFP a faites depuis au Commissariat à la protection de la vie privée et qui consistent à la fois en des vérifications et des enquêtes.

Depuis notre vérification initiale, nous avons obtenu une excellente collaboration des cadres supérieurs du Commissariat à la protection de la vie privée. Ils m'ont avoué qu'ils avaient connu une année difficile, et je crois qu'ils n'ont ménagé aucun effort pour mettre en oeuvre les changements que nous avions demandés. Néanmoins, un suivi de la vérification initiale de la dotation a révélé que le Commissariat à la protection de la vie privée n'avait pas fait suffisamment de progrès par rapport aux recommandations. Les activités de suivi de la CFP se poursuivront donc jusqu'à ce que nous décidions que le commissariat satisfait aux conditions de rétablissement des pouvoirs de dotation qui lui étaient délégués.

Nous avons également mené des enquêtes séparées en vertu d'une partie distincte de la loi. Celles-ci nous ont permis de conclure que, malgré un manque de respect des valeurs de dotation et de l'entente concernant la délégation des pouvoirs et la responsabilisation en dotation, huit des neuf nominations étaient conformes à la Loi sur l'emploi dans la fonction publique ou que

the individuals concerned had left the public service or were found qualified for the position they occupied.

In one instance, an appointment was found to be not in accordance with the act. This resulted in a board of inquiry and the revocation of the appointment. The board of inquiry concluded that the candidate for the position of administrative assistant and the former executive director had participated in fraudulent staffing practices when the executive director shared the questions and answers for the written exam.

[Translation]

I would now like to turn to our last report which concerns the staffing practices of the Military Police Complaints Commission. This organization was created in 1998 in response to the federal government's commitment to modernize Canada's military justice system. It provides independent civilian oversight of the Canadian Forces Military Police.

As of December 31, 2003, it had a staff of 25 appointed under the Public Service Employment Act. Based on complaints received and issues raised in the Complaints Commission's reports to us, we launched an audit in February 2004. We conclude that the Complaints Commission abused its delegated staffing authority.

[English]

The audit revealed serious deficiencies in the application of staffing policies and practices, which included the following: incomplete files; insufficient justification of the use of non-competitive processes; overly restricted rights of appeal; and reclassifications done retroactively. Nor did management resolve problems of poor staff morale, alleged harassment and fear of reprisals.

As a result of these serious deficiencies, we have withdrawn the complaints commission's delegation for all appointments to executive positions and placed conditions on its delegated authorities for non-executive staffing.

Finally, I want to emphasize that the recent staffing performance of these two small agencies is not typical of the public service as a whole. Achieving and maintaining a professional public service depends on the quality of the people hired. Our task is to make sure this continues.

That concludes my opening remarks. We would be happy to respond to any questions honourable senators may have on any aspect of our work.

The Chairman: Thank you for that most interesting overview. In your opening remarks, you told us that you have been recently appointed and that there have been two appointments of part-time commissioners from outside the public service. You

des mesures correctives n'étaient pas justifiées parce que les personnes concernées avaient quitté la fonction publique ou possédaient les qualités requises pour les postes qu'elles occupaient.

Dans un cas, la nomination a été jugée non conforme à la Loi, ce qui a entraîné la mise sur pied d'un comité d'enquête et la révocation de la nomination. Le comité d'enquête a conclu que le candidat au poste d'adjoint administratif et l'ancien directeur général s'étaient livrés à des pratiques de dotation frauduleuses parce que ce dernier avait remis au candidat les questions et réponses de l'examen écrit.

[Français]

Maintenant, je voudrais parler de notre dernier rapport qui porte sur les pratiques de dotation de la Commission d'examen des plaintes concernant la police militaire du Canada. La Commission d'examen des plaintes a été mise sur pied en 1998 en réponse à l'engagement pris par le gouvernement fédéral de moderniser le système de justice militaire. Elle assure une supervision civile indépendante de la Police militaire des Forces canadiennes.

Au 31 décembre 2003, la commission des plaintes avait un effectif de 25 personnes nommé en vertu de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique. Par suite de plaintes reçues et de problèmes relevés dans les rapports et soumis par la commission des plaintes, nous avons amorcé une vérification en février 2004. Nos consultations indiquent que la commission des plaintes a abusé des pouvoirs de dotation qui lui avaient été délégués.

[Traduction]

La vérification a révélé de sérieuses lacunes dans l'application des politiques et pratiques de dotation, notamment : des dossiers incomplets; des nominations sans concours et insuffisamment justifiées; un droit d'appel excessivement restreint; et des reclassifications rétroactives. La direction n'avait pas non plus réglé divers problèmes, comme le mauvais moral du personnel, les craintes de représailles et le harcèlement présumé.

En raison de ces sérieuses lacunes, nous avons retiré à la Commission d'examen des plaintes les pouvoirs qui lui avaient été délégués pour toutes les nominations à des postes de cadre et lui avons imposé des conditions relativement à la dotation des postes autres que ceux de direction.

En terminant, j'aimerais souligner que le rendement récent en matière de dotation de ces deux organismes de petite taille n'est pas caractéristique de la situation à l'échelle de la fonction publique. L'atteinte et le maintien d'une fonction publique professionnelle dépendent de la qualité des personnes embauchées. Il nous revient de veiller à ce que cela se poursuive.

C'est sur ces propos que je termine mes observations préliminaires. Nous serons heureux de répondre aux questions des sénateurs sur n'importe quel aspect de notre travail.

Le président : Je vous remercie de ce survol très intéressant. Dans votre introduction, vous avez mentionné que votre nomination était récente et que deux commissaires à temps partiel de l'extérieur de la fonction publique avaient été nommés,

have told us that they are Manon Vennat and David Zussman. Later in your presentation, you told us that one area of concern to you is "slow progress in increasing visible minority representation in the executive ranks of government."

In the past, the Public Service Commission commissioners have always been represented by a visible minority — there has been at least one. Are there any now? If not, why not? Are there any visible minorities in the senior ranks of the public service today?

Ms. Barrados: My two commissioners are not members of visible minority groups. The legislation says that we must have two or more commissioners in addition to the president. There is an opportunity to appoint more part-time commissioners, which I hope we will do.

The Chairman: Are they needed, or would they just be making an appointment?

Ms. Barrados: To start, we have to set up a new governance structure and a new approach. The two people who were named part-time commissioners had been part of the advisory group to the clerk on the public service modernization legislation. The pool of people was drawn from those people who had been part of that process.

There was not a member of the visible minorities that was part of that group who was also bilingual, because I was trying to get someone who was bilingual as well. Once we have that separated, we must ask the questions about whether we have a commission that is fully representative of the Canadian population the same way that we ask the question about whether we have a public service that is fully representative of the population. It was for that reason that I think we would probably expand the commission. We must get it working first in this new way of working.

Your second question was whether we have visible minorities in the senior ranks of the public service. Yes, we do. We have a number at the director and the director general level. You and I had another conversation in which you were asking me if I had any vice-presidents who were visible minorities. The answer is not yet.

Senator Ringuette: I have a few questions.

The Chairman: We all know you have a very deep interest in this subject.

Senator Ringuette: Madam Barrados, it is always a pleasure to meet you; you are very dedicated to equality of access with respect to the public service.

In your statement, you say — and I quote — that you will be:

transforming our investigation branch from one that deals with over 1,100 appeals and 300 investigations in staffing to investigations in the areas of external staffing and political partisanship.

soit Manon Vennat et David Zussman. Plus tard dans votre exposé, vous avez dit qu'une de vos préoccupations était «les progrès trop lents en ce qui concerne l'augmentation de la représentation des membres des minorités visibles dans les rangs des cadres de direction au gouvernement».

Dans le passé, il y a toujours eu au moins un membre des minorités visibles parmi les commissaires de la Commission de la fonction publique. Est-ce toujours le cas? Sinon, pourquoi? Y a-t-il actuellement des représentants des minorités visibles dans les rangs des cadres de la fonction publique?

Mme Barrados : Mes deux commissaires ne sont pas membres de minorités visibles. La Loi exige que nous ayons au moins deux commissaires en plus du président. Nous avons encore l'occasion de nommer d'autres commissaires à temps partiel, et j'espère que nous le ferons.

Le président : Sont-ils nécessaires ou va-t-on simplement faire une nomination?

Mme Barrados : Pour commencer, nous devons élaborer une nouvelle structure de gouvernance et une approche novatrice. Les deux personnes qui ont été nommées commissaires à temps partiel viennent du groupe consultatif auprès du greffier chargé d'étudier la Loi sur la modernisation de la fonction publique. Les gens retenus faisaient partie du bassin de personnes ayant participé au processus.

Ce groupe ne comptait pas de représentant bilingue d'une minorité visible; il faut savoir que j'essayais de trouver quelqu'un de bilingue également. Ceci dit, nous devons nous demander si la Commission est pleinement représentative de la population canadienne, au même titre que nous nous posons la question de savoir si la fonction publique est totalement représentative de la population de notre pays. C'est pour cette raison que nous devrions, à mon sens, élargir la Commission. Nous devons faire en sorte qu'elle adopte, pour commencer, cette nouvelle façon de travailler.

Votre deuxième question consistait à savoir s'il y a des représentants des minorités visibles parmi les cadres supérieurs de la fonction publique. Oui, il y en a. Plusieurs occupent des postes de directeur ou de directeur général. Lors d'une autre conversation, vous m'aviez demandé s'il y a, parmi les vice-présidents, des représentants des minorités visibles. La réponse est : «pas encore».

Le sénateur Ringuette : J'aimerais poser quelques questions.

Le président : Nous savons tous que vous vous intéressez de très près à ce dossier.

Le sénateur Ringuette : Madame Barrados, c'est toujours un plaisir que de vous rencontrer; l'égalité des chances dans la fonction publique vous tient beaucoup à cœur.

Dans votre déclaration, vous avez dit, et je vous cite :

nous transformerons notre direction générale des enquêtes qui traite annuellement plus de 1 100 appels et 300 enquêtes sur la dotation en une composante qui enquête sur des éléments liés à la dotation externe et aux activités politiques partisans.

Will you also investigate bureaucratic patronage?

Ms. Barrados: Under the new legislation, our investigative powers have been changed. Currently, we have investigative powers for all internal and external appointments. In the future, the investigations for the internal appointments will go to departments, with access to the tribunal. The Public Service Commission will be investigating the external appointments and political patronage.

However, we will also have the audit mandate. We fully intend to be looking at issues of favouritism. If I would use another term for bureaucratic patronage, what we are really talking about is favouritism. We intend to have our first round of work completed for next year's annual report.

Senator Ringuette: I do realize that this bureaucratic patronage or favouritism was not covered in Bill C-25. I was wondering how you would look into this issue — because there was a report last year about summer student hiring. The auditor found that 25 per cent of summer students were being hired by bureaucratic patronage. That is definitely not fair.

Ms. Barrados: Our legislation is pretty clear. The new act is pretty clear on the kinds of values that are expected to be adhered to. We expect fairness and representativeness in the processes of making appointments. That is still part of the mandate for the new Public Service Commission.

The summer student audit was a study done by the Public Service Commission itself. We are continuing to monitor that.

Senator Ringuette: The last time you were at this committee, we talked about departments having to submit HR plans to have the delegation of authority to hire, fire, and do all the HR functions.

How many departments have submitted an HR plan?

Ms. Barrados: Senator Ringuette, I do not think we actually require a submission to us for approval of the plans. What we require is to have the plans in place.

We are now going through a process with the other players in the system to talk a lot about what is required in those plans, because for them to be really meaningful, they should not just be an HR plan. They should be a plan that fully integrates the human resource component with the business planning. Otherwise, it does not have much meaning.

We are now going through a process to assess what should be there before we put the delegations in place. That is now underway. We want to ensure that we get the right balance

Allez-vous également faire enquête sur le favoritisme bureaucratique?

Mme Barrados : En vertu de la nouvelle loi, nos pouvoirs d'enquête ont été modifiés. Actuellement, ces pouvoirs s'étendent à toutes les nominations internes et externes. À l'avenir, les enquêtes portant sur les nominations internes relèveront des ministères, avec la possibilité de s'adresser au tribunal. La Commission de la fonction publique se chargera des enquêtes relatives aux nominations externes ainsi qu'au favoritisme politique.

En outre, nous aurons un mandat de vérification. Nous entendons pleinement examiner les problèmes de favoritisme car c'est bien de cela dont il s'agit. Nous nous sommes fixé comme objectif d'avoir terminé notre première série de travaux pour le prochain rapport annuel.

Le sénateur Ringuette : Je me rends compte que le favoritisme bureaucratique n'était pas couvert par le projet de loi C-25. Je me demandais comment vous alliez aborder cette question étant donné qu'un rapport a été publié l'année dernière au sujet de l'embauche d'étudiants pour des emplois d'été. Le vérificateur en était arrivé à la conclusion que l'embauche de 25 p. 100 des étudiants occupant des emplois d'été était attribuable à du favoritisme bureaucratique. Ce n'est vraiment pas juste.

Mme Barrados : La nouvelle loi est assez claire quant au type de valeurs auxquelles nous sommes censés adhérer. Les processus décisionnels entourant les nominations doivent être justes et assurer la représentativité des différents groupes. Cela fait toujours partie du mandat de la nouvelle Commission de la fonction publique.

C'est la Commission de la fonction publique elle-même qui a effectué la vérification relative au travail d'été des étudiants. Nous continuons de surveiller l'évolution de la situation.

Le sénateur Ringuette : La dernière fois que vous vous êtes présentée devant ce comité, nous avons parlé du fait que les ministères devaient soumettre des plans en ressources humaines pour se voir déléguer les pouvoirs d'embaucher, de congédier et d'assurer toutes les fonctions inhérentes aux ressources humaines.

Combien de ministères ont déposé de plans en matière de ressources humaines?

Mme Barrados : Sénateur Ringuette, je ne pense pas qu'il soit véritablement nécessaire d'obtenir une proposition pour approuver les plans. Ce que nous voulons, c'est que les plans soient en place.

Nous sommes engagés dans un processus avec d'autres intervenants du système afin de déterminer, grâce à nos nombreux échanges, ce qui doit apparaître dans ces plans, car pour être vraiment utiles, ces plans ne doivent pas se limiter aux ressources humaines; ils doivent assurer l'intégration complète entre les ressources humaines et la planification stratégique. Sans cela, ils n'ont pas beaucoup de valeur.

Nous sommes en train de déterminer ce que devraient contenir ces plans avant de déléguer les pouvoirs correspondants. C'est donc en cours de réalisation. Nous voulons trouver le juste

between having the essentials in place before we do the delegations and recognizing that the whole planning enterprise in government is not that easy. We do not want to make it impossible for us to move ahead with the delegation. That discussion is now underway.

Senator Ringuette: Are you able to tell me how many departments have a plan in place?

Ms. Barrados: Actually, I am not. Where we have looked, we are concerned that there is not enough focus on that. It is not required yet, although if you are managing well you should have it in place.

We have asked specifically for the plans on how to increase visible minorities, and we are getting some of those back, but we have not made that request across the board as to where the plans are. We are now doing a checklist with the other players of things that must be there. That plan is one of those things that must be there.

Perhaps Mr. Gauld wants to talk a bit more about where they are with that planning component.

Mr. Greg Gauld, Vice-President, Merit Policy and Accountability Branch, Public Service Commission: As the president explained, we are very concerned about HR planning linked to business planning.

We are really focusing on the new legislation and looking together with the other players on how to ensure there is enough of that in place to have the new system bring the benefits it is supposed to bring with the new legislation. To that end, there are a number of working groups set up under the aegis of several deputy minister committees to look at HR planning and other tools for the new staffing regime.

There is a lot of work underway. We have had two major consultation sessions with departments, with over 300 participants each, in June and September, and another one coming up in about 10 days to go over this. In fact, in 10 days we will be sitting down in more detail talking with departments about HR planning.

Senator Ringuette: On another issue — all related — I received a call from a New Brunswicker who had been contacted by a headhunting firm in Gatineau for a public service job. Why are they not going through the normal public service employment process? How many departments are using headhunters to fill their positions?

équilibre entre les éléments essentiels et la reconnaissance que l'ensemble du processus de planification stratégique au sein du gouvernement n'est pas une tâche aussi facile qu'on pourrait le croire. Nous ne voulons pas nous empêcher d'aller de l'avant avec la délégation des pouvoirs. Les discussions à cet égard suivent donc leur cours.

Le sénateur Ringuette : Pourriez-vous me dire combien de ministères ont mis en œuvre un plan?

Mme Barrados : En fait, non. D'après ce que nous avons pu observer jusqu'à présent, l'accent n'est pas suffisamment mis là-dessus, et cela nous préoccupe. Ce n'est pas encore une obligation, et même si on gère bien la situation, on doit avoir un plan en place.

Nous avons demandé précisément ce que ces plans prévoyaient pour accroître le nombre de représentants des minorités visibles, et nous avons déjà obtenu quelques réponses, mais nous n'avons pas fait de demande générale pour savoir où en étaient les plans. Nous sommes en train d'élaborer, avec les autres intervenants, une liste des éléments à prendre en considération. Le plan en fait partie.

M. Gauld voudra peut-être vous en dire un peu plus sur l'état actuel des choses en ce qui concerne cet élément de planification.

M. Greg Gauld, vice-président, Direction générale de la politique et responsabilisation de matière de mérite, Commission de la fonction publique : Comme l'a expliqué la présidente, nous nous intéressons beaucoup au lien entre la planification des ressources humaines et la planification stratégique.

Nous nous concentrons véritablement sur la nouvelle mesure législative et nous cherchons, avec les autres intervenants, le moyen d'avoir suffisamment d'éléments en place pour que le nouveau système offre les avantages qu'il est censé apporter avec la nouvelle loi. C'est dans cette optique qu'ont été créés plusieurs groupes de travail oeuvrant sous l'égide de différents comités de sous-ministres pour examiner la planification aux ressources humaines et d'autres outils nécessaires au nouveau régime de dotation.

Il y a donc beaucoup de travaux en cours. Nous avons tenu deux séances de consultation majeures avec les ministères, en juin et septembre, auxquelles ont assisté plus de 300 participants à chaque fois; une autre rencontre est d'ailleurs prévue d'ici environ 10 jours pour faire le point sur la situation. En réalité, dans 10 jours, nous en saurons beaucoup plus sur la planification des ressources humaines dans les ministères.

Le sénateur Ringuette : Dans un autre ordre d'idée — qui a quand même à voir avec la question qui nous occupe —, sachez que j'ai reçu l'appel d'un Néo-Brunswickois qui avait été contacté par une agence de recrutement de cadres de Gatineau pour un emploi dans la fonction publique. Pourquoi ne passe-t-on pas par le processus normal d'embauche à la fonction publique? Combien de ministères ont-ils recours aux services de chasseurs de têtes pour combler leurs postes?

Ms. Barrados: That is a good question. They are using headhunters. We have, as a commission, not objected to the use of headhunters in the absence of something else in place.

That leads me to what we are trying to put in place for our service vision. Currently, external recruitment is done by the Public Service Commission, and you must come to the Public Service Commission for external recruitment. By December 2005, that will be fully delegated. We will have a capacity to assist departments in providing a service, but that service will be including that headhunter component. Currently, we have a process where we post a job, we get the applications, process the applications and appoint a candidate. Some departments are finding, however, that for some of those specialty areas they do not get the pool of people they need to fill the kinds of specialty positions they are looking for. Those are the ones that tend to use the headhunters.

Perhaps Mr. Pelletier wants to expand on what we are trying to do in putting this new service vision in place, because obviously there is a gap or a need in government.

Mr. Jacques Pelletier, Vice-President, Recruitment and Assessment Services Branch, Public Service Commission: There is and there will be a major gap in the future. When we think about what is coming up in five to six years, we anticipate, and we said this in the annual report, that 40 per cent or so of civil servants will be in a position to take their retirement. The federal government will have to compete against every other organization in the country to get the brightest and the finest people to work for it.

We also know, and the president mentioned, that in December 2005 documents will be delegated for their outside recruitment. They may come to us or they may decide to go to other organizations to staff from outside. They will be delegated. We want to offer the best recruitment agency to which they can go, so we are building up that organization. The president mentioned that we are building up this organization. It will be put in place by April 2005. We will have to review all the recruitment programs that we have, not only to make sure that they meet the needs of the federal government of today but in the coming years. We need to plan ahead. We say departments need human resources plans, but with those plans we need to look ahead and ensure that we are in a good position to recruit the best possible candidates for the federal government.

Senator Ringuette: Can I jump in and add to my young New Brunswicker's story? This young New Brunswicker is a specialist. He never saw the special position posted on the government website. If it was there, he could not apply because of geographic restrictions. He was one of 22,000 university graduates in that program. He was never called for an interview.

Mme Barrados : C'est une bonne question. C'est vrai qu'ils font appel à des chasseurs de têtes. La Commission ne s'est pas objectée au recours aux chasseurs de têtes lorsqu'il n'y a pas d'autre structure en place.

Cela m'amène à vous expliquer ce que nous voudrions mettre en œuvre au chapitre de la prestation de services. Actuellement, c'est la Commission de la fonction publique qui s'occupe du recrutement externe et c'est par elle que tout passe. D'ici décembre 2005, ces pouvoirs seront complètement délégués. Nous aurons la capacité d'aider les ministères en leur offrant des services, lesquels comprendront aussi la possibilité de faire appel à des agences de recrutement de cadres. À l'heure actuelle, le processus est le suivant : nous affichons un poste; nous recevons des candidatures; nous traitons les demandes et nous choisissons un candidat. Plusieurs ministères considèrent toutefois que pour certains domaines spécialisés, ils n'ont pas accès au bassin de personnes ayant le profil recherché. Ce sont précisément ceux-là qui ont tendance à s'adresser à des chasseurs de têtes.

Peut-être que M. Pelletier pourra vous expliquer plus en détail nos objectifs en la matière car il est évident qu'il y a un manque ou un besoin au sein du gouvernement.

M. Jacques Pelletier, vice-président, Direction générale des Services de recrutement et d'évaluation, Commission de la fonction publique : Il y a et il y aura encore des manques importants. Nous pensons que d'ici cinq à six ans, et nous l'avons mentionné dans le rapport annuel, environ 40 p. 100 des fonctionnaires seront en âge de prendre leur retraite. Le gouvernement fédéral devra alors livrer concurrence à toutes les organisations du pays pour obtenir les travailleurs les plus qualifiés et les plus compétents.

Comme l'a indiqué la présidente, nous savons également qu'en décembre 2005, les ministères se verront déléguer le pouvoir de s'occuper de leur recrutement externe. Ils pourront donc s'adresser à nous ou décider d'aller voir d'autres agences pour embaucher du personnel de l'extérieur. Ces pouvoirs leur seront délégués. Mais nous voulons être en mesure de leur offrir la meilleure agence de recrutement qui soit; c'est la raison pour laquelle nous sommes en train de renforcer cette organisation, comme l'a fait remarquer la présidente. Elle sera mise en œuvre d'ici avril 2005. Nous devons passer en revue tous nos programmes de recrutement pour nous assurer qu'ils répondent autant aux besoins actuels que futurs du gouvernement fédéral. Nous devons penser à l'avenir. Nous disons que les ministères doivent se doter de plans en ressources humaines, mais avec ces plans, nous devons anticiper et nous assurer d'être en bonne position pour recruter les meilleurs candidats possibles pour le gouvernement fédéral.

Le sénateur Ringuette : Puis-je vous interrompre et continuer de vous raconter l'histoire de mon Néo-Brunswickois? Ce jeune homme est un spécialiste. Il n'a jamais vu le poste correspondant à ses compétences particulières affiché sur le site Web du gouvernement. Et même si cela avait été le cas, il n'aurait pas pu poser sa candidature en raison des restrictions géographiques. Il était l'un des 22 000 diplômés d'université de ce programme. On ne l'a jamais appelé pour une entrevue.

Basically, the departments are running around you guys big time already. What we are looking at here, this "flexibility," is going to be the perfect excuse again for them. Regardless of the different application processes you have, the flexibility in graduate student hiring and all of that, the departments will still hire 40,000 employees on a yearly basis, bypassing you guys. I do not know how much money they spend on headhunters, which is essentially your mandate.

I find the system very inefficient. You know all my past arguments about the geographic restriction in hiring, which is removing from the employment process able and productive people who are not living within 50 kilometres of Ottawa. That is my beef.

Mr. Pelletier: Of course, senator, I cannot specifically answer your question about the New Brunswicker you referred to, because I do not necessarily know the case. If you give me more information, I can check into it. In the year 2003-04, the federal government recruited in excess of 15,000 casual people, and the case to which you refer might be one of those. The government recruited from outside more than 15,000 casualls last year. I guess that is the concern of the president, who talked earlier about that type of recruiting and not using the permanent recruitment. While they are using the permanent recruitment, they would have to go to PSC.

Ms. Barrados: The point, too, is that my concern is that we have invested a lot in the post-secondary recruitment program, and it is not used. This is one of the areas that I have been consistently raising. I am raising it with senior officials because they complain about not getting people right away, yet they are not using that program.

I am saddened to hear of the type of case you cited, senator, where they had someone sitting in an inventory and then spent money on a headhunter to get the same person. It does not make any sense.

Senator Ringuette: My concern, in addition to the geographic limitation that is still there today — which one year ago we were promised would be removed. There was \$11 million set aside for the implementation of Bill C-25, \$11 million that would be going to you guys to upgrade the technology to remove the geographic barriers. One year later, that is not done. One year later, we are hearing of 40,000 public employees who have been hired outside of your services. If that is not bureaucratic patronage, what is?

Ms. Barrados: Can I get to national area of selection?

Senator Ringuette: Yes, please.

Tout cela pour vous dire que les ministères font déjà ce qu'ils veulent. Ce que nous voyons maintenant, cette «souplesse», sera encore pour eux une excuse parfaite. Au-delà des différents processus de présentation des demandes d'emploi, la souplesse liée à l'embauche d'étudiants diplômés et tout le reste, les ministères continueront d'embaucher 40 000 personnes par an, sans passer par vous. J'ignore combien d'argent ils dépensent pour retenir les services d'agences de recrutement qui font essentiellement votre travail.

Je trouve le système très inefficace. Vous connaissez tous les arguments que j'ai défendus par le passé au sujet des restrictions géographiques liées à l'embauche, qui consistent à éliminer des candidats valables et productifs parce qu'ils ne vivent pas dans un périmètre de 50 kilomètres autour d'Ottawa. Je me bats contre cela.

M. Pelletier : Évidemment, sénateur, je ne peux répondre à votre question au sujet du Néo-Brunswickois dont vous avez parlé parce que je ne connais pas son dossier. Si vous me donniez plus de détails, je pourrais m'informer. Au cours de l'année 2003-2004, le gouvernement fédéral a recruté plus de 15 000 travailleurs occasionnels, et la personne à laquelle vous faites référence pourrait en faire partie. L'année dernière, le gouvernement a recruté à l'extérieur plus de 15 000 employés occasionnels. J'imagine que cela préoccupe la présidente, qui a évoqué un peu plus tôt ce type de recrutement par rapport à l'embauche d'employés permanents. Mais pour recruter des employés permanents, ils sont censés s'adresser à la Commission de la fonction publique.

Mme Barrados : L'autre élément qui me préoccupe tient au fait que nous avons beaucoup investi dans le programme de recrutement postsecondaire et que personne ne l'utilise. C'est l'un des points sur lequel je n'ai cessé d'insister. J'en parle aux cadres supérieurs qui se plaignent de ne pas obtenir rapidement les ressources humaines dont ils ont besoin, alors qu'ils ne se prévalent pas de ce programme.

L'histoire que vous nous avez racontée, sénateur, m'attriste. En effet, je suis désolée de voir que même lorsqu'on a accès à une personne qualifiée, on dépense de l'argent dans des chasseurs de têtes pour trouver quelqu'un de semblable. Cela n'a aucun sens.

Le sénateur Ringuette : Ce qui me préoccupe, en plus des restrictions géographiques qui s'appliquent encore aujourd'hui — alors qu'on nous avait promis de les éliminer il y a un an —, c'est qu'on avait mis de côté 11 millions de dollars pour la mise en œuvre du projet de loi C-25, millions destinés à l'actualisation des technologies pour faire disparaître les barrières géographiques. Un an plus tard, rien n'a été fait et nous apprenons que 40 000 employés de la fonction publique ont été embauchés par d'autres services que les vôtres. Si ce n'est pas du favoritisme bureaucratique, qu'est-ce que c'est?

Mme Barrados : Puis-je vous parler de la zone de sélection nationale?

Le sénateur Ringuette : Oui, je vous en prie.

Ms. Barrados: This is a frustration for me, as well — I have to say that. When I started, I had meetings with various people on the Hill, and they all voiced their frustration with the geographic restrictions in selecting people eligible for a competition. I challenged everyone in the organization about why we were doing this and how we could fix this. The problem is evident. The problem is that there are still many jobs that are very attractive for many people in the federal government — which means that we get many applicants. There is an effort to get a number of applications that are manageable.

I know this violates the concerns that say we want to have a more representative public service so we want to draw from people across the country. The obvious solution here is technology, doing it in such a way that people can apply, where there is no limitation on the geography, yet respecting all the requirements.

The commitment was made on the part of the government to set \$40 million aside.

Senator Ringuette: That was to set \$40 million aside for the entire Bill C-25 implementation, was it not?

Ms. Barrados: No, that figure was set aside for the e-recruitment. We got \$3.2 million to do the preliminary assessment and detailed plan, but we cannot go any faster than the approval process. We are required to go through the Treasury Board approval process.

We sped up the process by a year. We have moved it forward, because we know of everyone's concern, but I know that is still not fast enough for you, senator.

Senator Harb: At the outset, I wish to congratulate Ms. Barrados on her appointment. I had the pleasure of working with her for a number of years on the public account. She brings to the job a tremendous amount of professionalism, intelligence, dedication and ability. We are well served by that. As well, I wish to congratulate the two additional members to the board and the management who are with you.

My first question deals with Bill C-25. Your former president had some concerns about the merit issue. He spoke about the balance between a competitive and non-competitive aspect of the merit principle of merit. While we wanted to protect that, I want to find out whether there has been any progress on this subject in terms of your views, whether you share what the former presidents have said or whether you have your own views on that.

Ms. Barrados: Thank you for your kind remarks, senator.

There is always a concern about how to protect merit. What occurred under the previous legislation is that there had not been a definition of merit, but merit had been defined through a series

Mme Barrados : C'est aussi pour moi un motif de mécontentement, je dois l'avouer. Lorsque j'ai commencé, j'ai rencontré différentes personnes sur la Colline qui m'ont toutes exprimé leur déception à l'endroit des restrictions géographiques appliquées au choix des personnes pouvant participer à un concours. J'ai interpellé tout le monde dans l'organisation au sujet des raisons pour lesquelles nous faisons ceci et sur la façon de corriger le tir. Le problème est évident. Le fait est qu'il y a encore beaucoup d'emplois très intéressants pour plein de gens au gouvernement fédéral — ce qui signifie qu'on reçoit énormément de candidatures. C'est la raison pour laquelle on s'efforce de limiter le nombre de candidatures à un seuil gérable.

Je sais que cela contredit le fait que nous voulions une plus grande représentativité au sein de la fonction publique et que, pour l'atteindre, nous cherchions des gens de partout au pays. Dans ce cas-ci, la solution qui s'impose est l'amélioration des outils technologiques pour que tous ceux qui satisfont aux exigences des postes puissent poser leur candidature, sans restriction géographique.

Le gouvernement s'était engagé à mettre 40 millions de dollars de côté.

Le sénateur Ringuette : C'était pour la mise en œuvre complète du projet de loi C-25, n'est-ce pas?

Mme Barrados : Non, cet argent était réservé au recrutement par voie électronique. Nous avons obtenu 3,2 millions de dollars pour faire une évaluation préliminaire et préparer un plan détaillé, mais nous ne pouvons pas aller plus vite que le processus d'approbation. On nous demande de passer par le processus d'approbation du Conseil du Trésor.

En accélérant le processus, nous avons réussi à gagner une année. Nous avons progressé, parce que nous sommes conscients des préoccupations de chacun, mais je sais que ce n'est pas encore assez rapide pour vous, sénateur.

Le sénateur Harb : Pour commencer, j'aimerais féliciter Mme Barrados pour sa nomination. J'ai eu le plaisir de travailler avec elle pendant plusieurs années aux comptes publics. C'est une personne extrêmement professionnelle, intelligente, dévouée et compétente. Nous pouvons nous en réjouir. J'aimerais également profiter de l'occasion pour féliciter les deux autres membres du conseil et de la direction qui l'accompagnent.

Ma première question concerne le projet de loi C-25. Votre ancien président avait des réserves au sujet du mérite. Il a parlé de l'équilibre entre l'aspect compétitif et non compétitif du principe du mérite. Même si nous voulions protéger cela, j'aimerais savoir s'il y a eu des progrès à ce chapitre, c'est-à-dire si vous partagez les mêmes vues que les anciens présidents ou si vous avez vos propres opinions là-dessus.

Mme Barrados : Je vous remercie pour vos compliments, sénateur.

On se demande toujours comment protéger le mérite. Dans l'ancienne loi, il n'y avait pas de définition du mérite. Celui-ci a été caractérisé au terme de procédures et de décisions juridiques

of court procedures and decisions that gave us a very technical process-oriented definition of merit. Hence, the new legislation was an effort to define merit in the legislation.

A key part of that definition is that there is a plan, as Senator Ringuette points out, a plan and a clear statement of what a department or ministry is trying to do in its HR and what their needs are. There is that statement of needs and then more flexibility in how that is filled. There is still expected to be a transparent process. Departments will be expected to have transparency and be accountable for how they fill positions on that new definition of merit.

Is there a further element of risk? There probably is a greater amount of risk. There always is when you are delegating instead of doing something yourself. It can work, but we have to be vigilant in the accountabilities. I have to build up my audit capacity. I do have more auditors looking at these things. We have to look closely at the delegation accountability reports we get, as we did in the case of the military police, where things do not match or work and then we go in and look.

That is what is required when you have more risk on one side; you have to take care of it on the other side. I believe it is workable.

Senator Harb: My second question deals with the notion of geographic hiring. It is imperative for us to go beyond the obvious. We have a situation where we are dealing with the issue of not only geographic hiring, but also migration. Over the past 25 to 40 years, we have seen Canadians from rural settings gravitating toward the cities, for a number of reasons — including more opportunities and a decline of services in the rural parts of the countries.

In the past, we have seen the Canadian population shift from a rural base into that of an urban base. One of the ideas behind this notion of geographic hiring was not to exclude people from other parts of the country. However, it had the opposite impact. If there is a position available in P.E.I., it is not to be open for everyone else in Canada to go and grab that position, but rather to make it possible for a resident of P.E.I. to apply and compete with another resident in P.E.I. for a P.E.I. job.

We must be careful when we revisit this notion of geographic hiring. Rather than opening it up, we must bear in mind that there is a side benefit that protects jobs in rural settings and in different regions of the country, that if we do not have the geographical hiring mechanism, these jobs may not be protected.

It is not a secret that we have more people with university degrees in urban settings than we do in rural settings. It is not a secret that we will find a bigger pool of talent in an urban setting than that of other parts of the country.

qui nous en ont donné une définition très technique et axée sur les processus. C'est la raison pour laquelle on s'est efforcé de définir le mérite dans la nouvelle loi.

Un des éléments clés de la définition est qu'il existe un plan, comme l'a fait remarquer le sénateur Ringuette, ainsi qu'un énoncé clair des besoins et de ce qu'un ministère ou un ministre peut faire en matière de ressources humaines. Il y a donc un énoncé des besoins et une plus grande souplesse sur la façon de les combler. On s'attend toujours à ce que le processus demeure transparent. Les ministères devront agir de manière transparente et rendre des comptes sur leurs façons de combler les postes à la lumière de cette nouvelle définition du mérite.

Y a-t-il un élément de risque supplémentaire? Probablement que oui. C'est toujours le cas lorsqu'on délègue des pouvoirs au lieu d'en garder le contrôle. Cela peut fonctionner, mais il faut être vigilant quant au respect des responsabilités. Je dois développer ma propre capacité de vérification. D'ailleurs, j'ai plus de vérificateurs consacrés à ces questions. Nous devons examiner de près les comptes rendus d'activités que nous recevons, comme nous l'avons fait dans le cas de la police militaire, et lorsque les choses ne concordent pas ou ne fonctionnent pas comme elles le devraient, une intervention s'impose.

Quand les risques sont accrus d'un côté, il faut essayer d'agir de l'autre. Mais je pense que c'est faisable.

Le sénateur Harb : Ma deuxième question a à voir avec la notion de recrutement géographique. Il est impératif que nous allions au-delà de l'évidence. Nous sommes dans une situation où nous ne faisons pas seulement face à des questions de recrutement géographique, mais aussi à des questions de migration. Au cours des 25 à 40 dernières années, nous avons assisté à l'exode rural des Canadiens et ce pour plusieurs raisons, dont l'accroissement des débouchés dans les villes et une diminution des services dans les zones rurales.

Dans le passé, la population canadienne a quitté la campagne pour s'installer en ville. Cette embauche régionale visait notamment à ne pas exclure les gens des autres parties du pays. Pourtant, elle a eu l'effet contraire. S'il y a un poste vacant à l'Île-du-Prince-Édouard, il n'est pas ouvert à tous les citoyens du Canada; il permet plutôt à un résident de l'Île-du-Prince-Édouard de poser sa candidature et d'être en concurrence avec un autre résident de l'Île-du-Prince-Édouard qui y cherche un emploi.

Le réexamen de l'embauche régionale doit se faire avec prudence. Plutôt que d'élargir ce principe, nous devons garder à l'esprit qu'il permet aussi de protéger des emplois en milieu rural et dans différentes régions du pays, que si ce mécanisme d'embauche régionale n'existait pas, ces emplois ne seraient peut-être pas protégés.

Ce n'est un secret pour personne qu'il y a plus de gens qui détiennent un diplôme universitaire en milieu urbain qu'en milieu rural. Nous savons bien qu'il y a un plus grand bassin de compétences en ville que dans les autres régions du pays.

I want to be careful about how we get around it. If we were to designate certain positions to a certain level in the public service open for all, no geographical limitation, that is fair game. However, I beg you to think it through carefully before you open the doors as a result of the pressure that might come from political interests, public interests or individual interests. We must think about the interests of the country as a whole. The interests of the country will dictate that at times we do discriminate and create settings whereby certain parts of the population will have to benefit, even if that is to the disadvantage of other parts of the populations, for economic reasons, planning reasons and in the interests of the country in the long term.

On a final note, in the late 1980s, I was the MP for this riding. I raised the same question with the then Minister of Revenue, Otto Jelinek. He reminded me of the government policy at the time, which I agreed with and that I bought into at the time, of protecting smaller communities outside the urban setting.

Ms. Barrados: Another consideration is cost. Moving people all over the place for jobs and job competitions is another consideration. Currently, we have opened up all the executive positions and one level under the executive positions to national area of selection.

The phenomenon that we are faced with is that the Internet is now the tool that most people use. We now have 88 to 90 per cent of people applying to us through the Internet. People are now seeing all the jobs. In seeing all the jobs, that is what has increased the pressure to broaden up the area of selection.

Our intention is to fill the Ottawa jobs first. There is a consensus that Ottawa should be broadly represented. We will be careful in how we extend it out further. Obviously, there is one arm of government that wants to have regional job creation, and do we do something that is contrary to that?

We will do a lot of consultation with the government and with members of Parliament before we move there. We are confident that opening up the Ottawa jobs is the place to start, and then we can automate that and see how it works.

The Chairman: Coupled with that problem is the issue you raised earlier in your introductory remarks about short-term hiring. If the government insists on most of the people who are hired being hired for a short term only, it would seem like an awful waste of money to hire someone from Halifax to go to British Columbia, after you have paid a consultant a fee to find that person, and then hold them only for a short time and have to fly them back to Nova Scotia. Those two are interwoven.

Senator Murray: With regard to the appointment of the two new commissioners, Ms. Vennat and Mr. Zussman, I know them both, Ms. Vennat going on for 40 years, and Mr. Zussman not quite as long. It would be a fair comment that both of them would be considered politically reliable by the present government. I am not asking you to comment on that, and I have no objection to governments appointing their political friends if their political friends are capable. In these two cases, I think you will find they

Je veux être prudent dans la façon dont nous abordons la question. Si nous voulions que certains postes d'un niveau donné de la fonction publique soient ouverts à tous, sans restriction géographique, ce serait légitime. Mais je vous prie de bien réfléchir avant d'agir sous la pression d'intérêts politiques, publics ou individuels. Nous devons défendre les intérêts de l'ensemble du pays. Ces intérêts exigent parfois, pour des raisons économiques, de planification et pour l'intérêt du pays à long terme, une certaine discrimination et la création de conditions avantageuses pour certaines parties de la population, même si elles en désavantagent d'autres.

Enfin, à la fin des années 80, j'étais député de cette circonscription. J'ai posé la même question au ministre du Revenu de l'époque, Otto Jelinek. Il m'a rappelé la politique du gouvernement d'alors, avec laquelle j'étais d'accord, et qui consistait à protéger les petites collectivités non urbaines.

Mme Barrados : Il faut aussi tenir compte des coûts. Le déplacement d'individus pour occuper des emplois et participer à des concours doit être pris en compte. À l'heure actuelle, nous avons ouvert à la sélection nationale tous les postes de direction et ceux du niveau inférieur aux postes de direction.

Ce qui se passe, c'est qu'Internet est devenu l'outil le plus couramment utilisé. Entre 88 et 90 p. 100 de nos candidats transmettent leur candidature par Internet. Les gens voient toutes les offres d'emploi, ce qui exerce une pression vers l'élargissement des zones de sélection.

Nous avons l'intention de combler les postes d'Ottawa d'abord. Nous convenons tous qu'Ottawa devrait avoir une vaste représentation. Nous aborderons l'élargissement avec circonspection. De toute évidence, il y a un secteur du gouvernement qui veut créer des emplois dans les régions; y faisons-nous obstacle?

Nous consulterons amplement le gouvernement et les députés avant de nous engager dans cette voie. Nous sommes convaincus qu'il faut commencer par ouvrir les emplois à Ottawa, puis nous pourrions automatiser ce volet et voir comment il fonctionne.

Le président : La question de l'embauche à court terme dont vous avez parlé dans votre introduction est liée à ce problème. Si le gouvernement insiste pour que la plupart des employés qui sont embauchés soient temporaires — c'est un énorme gaspillage d'argent que d'embaucher un individu d'Halifax pour travailler en Colombie-Britannique après avoir payé une agence pour le recruter, puis de garder cet employé pendant une courte période et de le renvoyer ensuite en Nouvelle-Écosse. Ces deux questions sont reliées.

Le sénateur Murray : En ce qui concerne la nomination des deux nouveaux commissaires, Mme Vennat et M. Zussman, je les connais tous les deux : Mme Vennat depuis bientôt 40 ans et M. Zussman depuis moins longtemps. Il serait juste de dire qu'ils sont tous deux considérés par le gouvernement actuel comme fiables au plan politique. Je ne vous demanderai pas votre opinion là-dessus, et je n'ai pas d'objection à ce que les gouvernements nomment leurs propres amis s'ils sont compétents. Dans les deux

are outstanding, if they have the time to devote to the commission. They are both of them very fully occupied with other matters in their normal, professional business lives.

Going back 25 or 30 years, one thing that Ms. Vennat was closely involved in was helping and advising private-sector companies in Montreal to develop language policies. She may be able to help you there. I wanted to ask you about that.

There was a letter, the content of which seems to have leaked, from the head of Statistics Canada, Mr. Fellegi, addressed I think to you, in which he expressed serious concerns about language training. He thought the objectives were becoming blurred. He described depressions and stress among those who must pass language tests or lose their jobs and obscure demands in testing for certain grammatical forms — too much of the subjunctive, perhaps. He was concerned about it. He cited ballooning costs. He thought the focus on the test should be changed. He said it is the ability to function, not the test, and some kind of sensible assessment process was what he was trying to advocate.

I take it that you replied. Both of these letters have been referred to. I am not sure the texts have been made public. If they are not, I think they should be. There is no point trying to content ourselves with excerpts that may or may not be accurate. I think we would like to see the letters.

I take it also that a group of assistant deputy ministers has taken this matter up. I would like you to bring us up to speed on this situation. Mr. Fellegi is a long-time champion of bilingualism in the public service and of language duality. I have been a staunch supporter of it for many years. I am concerned about anything that will put at risk a consensus that has built up over a period of 35 years, sometimes quite painfully, certainly gradually, and that is still rather fragile, but it is there, across the country. If there is any widespread sentiment of injustice or inequitable treatment, it is important that that be put to rest publicly as quickly as it can be done. What can you tell us about that?

Ms. Barrados: If I could make a comment about the commissioners, they do certainly seem to have the time or make the time to attend commission meetings. We take about two days a month from them. We meet for a full day. We tend to meet the night before. They have been invaluable to me in providing strategic kinds of direction and advice and discussing the policies of the commission. I am very pleased. It seems to be working well.

On the issue of the French language, the letter I got from Dr. Fellegi reflects many comments I received. When I was appointed, the one thing that people went out of their way to talk to me about was their frustration with language training and language testing. A large part of that is the requirement that it be tied to a job. You must meet the language requirement because it is part of the job qualification. There was a tightening up on the part of the government, in terms of saying, "If you are going to be a manager, we expect you to go with imperative staffing." In other words, you must be bilingual before you take the job, and

cas, vous constaterez qu'ils sont exceptionnels, pourvu qu'ils aient du temps à consacrer à la Commission. Ils ont tous deux une vie professionnelle très chargée.

Il y a 25 ou 30 ans, Mme Vennat était très occupée à aider et à conseiller les entreprises du secteur privé de Montréal dans l'élaboration de politiques linguistiques. Elle pourrait vous être utile à cet égard. Je voulais vous interroger à ce sujet.

Il y a une lettre, dont le contenu a transpiré, que le dirigeant de Statistique Canada, M. Fellegi, vous a été adressée et dans laquelle il a exprimé des doutes sérieux à propos de la formation linguistique. Il estimait que les objectifs devenaient flous. Il a décrit des cas de dépression et de stress parmi ceux qui doivent passer les tests linguistiques sous peine de perdre leur emploi, et il a fait allusion à de nébuleuses exigences à l'égard de certaines formes grammaticales — trop de subjonctif, je suppose. Il était préoccupé. Il a souligné l'explosion des coûts. À son avis, l'objet des tests devrait changer. Il a dit que ce qui comptait, c'était la capacité de fonctionner, pas le test, et il tentait de promouvoir un processus d'évaluation raisonnable.

Je présume que vous avez répondu. Ces deux lettres ont suscité des commentaires. Je ne suis pas certain qu'elles aient été rendues publiques. Si ce n'est pas le cas, je pense qu'elles le devraient. Nous ne devrions pas nous contenter d'extraits plus ou moins exacts. Je pense que nous souhaitons voir ces lettres.

Je crois aussi comprendre qu'un groupe de sous-ministres adjoints se sont attaqués à ce dossier. J'aimerais que vous nous éclairiez à ce sujet. M. Fellegi est un champion de longue date du bilinguisme dans la fonction publique et de la dualité linguistique. J'en suis moi-même un ardent défenseur depuis de nombreuses années. Je m'inquiète de tout ce qui pourrait compromettre un consensus qu'il a fallu 35 ans pour bâtir, parfois avec beaucoup de difficulté — graduellement, c'est certain — et qui est encore plutôt fragile, mais qui est une réalité dans tout le pays. S'il règne un sentiment généralisé d'injustice ou de traitement inique, il est important de le dissiper publiquement et le plus rapidement possible. Que pouvez-vous nous dire à ce sujet?

Mme Barrados : Si je peux me permettre un commentaire à propos des commissaires, ils ont certainement le temps, ou prennent le temps, d'assister aux réunions de la Commission. Nous y consacrons environ deux jours par mois. Nos réunions durent une journée entière. En général, nous nous rencontrons le soir précédent. Ils m'aident beaucoup en m'offrant des conseils et une orientation stratégiques, et en discutant des politiques de la Commission. Je suis très satisfaite. Les choses semblent fonctionner rondement.

En ce qui concerne le français, la lettre que j'ai reçue de M. Fellegi est l'écho de nombreux commentaires que j'ai reçus. Quand j'ai été nommée, les gens se sont fait un devoir de me parler de leur frustration à l'égard de la formation et des tests linguistiques, en grande partie dans la mesure où sont obligatoires pour occuper certains emplois. Les candidats doivent se conformer aux exigences linguistiques parce qu'elles font partie des qualités requises. Le gouvernement a resserré sa position en disant qu'il attendait de ses gestionnaires qu'ils répondent aux exigences de la dotation impérative. Autrement dit, il faut être

only under certain circumstances will you have to have good reason for giving people time to learn the language. These policies have been around for a long time, but now the government was saying, "We really mean it. You have had enough time. Get on with it."

The sentiment that Dr. Fellegi expressed was a frustration on the part of his staff, his employees, finding the testing difficult and finding the availability of training and the type of training difficult.

We take all this seriously. A piece of legislation sets out the framework under which we are operating on official languages. We are not changing that. That is at parliamentary discretion. That is the consensus, and we are trying to implement it.

There are many things we do that can have an impact on how you implement that. We have undertaken a broad-based review. Mr. Pelletier is one of the co-chairs of that committee, and they are being asked to examine everything. Perhaps Mr. Pelletier can take a few minutes and describe the work of that committee and the timelines for the senators.

Before he starts, we will send you the letters, both Dr. Fellegi's letter and my response.

The Chairman: Could you send those to the clerk?

Ms. Barrados: Yes.

Mr. Pelletier: Thank you. Indeed, a group of 25 ADMs across the government, representing departments small, big, and large, meets every month. We are looking at the language training and testing, and the governance of bilingualism. We are not looking at the law itself. We are looking at ways to improve. We meet with outside organizations and universities across Canada and abroad, and we try to find the best practices. We have created five subcommittees, and those subcommittees are working specifically on language training and language testing.

We hope that by December the subcommittees will come to us with some recommendations that we can review and take back to our president. Our game plan following that will probably be to go to COSO, the Committee of Senior Officials, in early spring to implement some of those recommendations as early as possible next fiscal year, so April 2005.

I must say that without waiting for the results of the subcommittees and that committee, the commission took some steps to see what could be done to simplify the lives of those who go for testing. For instance, a couple of months ago, people would have to wait many days before being tested; but we are working on reducing that wait. The backlog now is not more than 10 days. Many people told us that waiting for the test creates a great deal of frustration and stress, so we eliminated that long wait.

We gave the candidates more information on the language nature of the test — what the test is about and what testees will face. There is much more information available now than there was in the past.

bilingue avant d'entrer en fonction et ce n'est que dans certaines circonstances précises qu'on donne à des titulaires le temps d'apprendre la langue. Ces politiques existent depuis longtemps, mais maintenant, le gouvernement les applique à la lettre et se montre moins patient.

Ce que M. Fellegi a exprimé, c'est la frustration de son personnel, de ses employés, qui trouvent les tests difficiles et qui estiment que la formation et le type de formation sont difficiles d'accès.

Nous prenons tout cela au sérieux. C'est une loi qui régit le cadre d'application des langues officielles. Nous n'y changerons rien. C'est l'affaire du Parlement. C'est là le consensus, et nous essayons de l'appliquer.

Beaucoup de mesures que nous prenons peuvent influencer l'application. Nous avons entrepris un vaste examen. M. Pelletier est l'un des coprésidents du comité responsable, à qui l'on a demandé de tout examiner. M. Pelletier pourrait peut-être prendre quelques minutes et décrire à l'intention des sénateurs le travail de ce comité ainsi que ses échéanciers.

Avant de lui céder la parole, je précise que nous vous enverrons les lettres, celle de M. Fellegi et ma réponse.

Le président : Pouvez-vous les envoyer à la greffière?

Mme Barrados : Oui.

M. Pelletier : Merci. En effet, un groupe de 25 sous-ministres adjoints qui représentent l'ensemble de l'appareil gouvernemental, les grands et petits ministères, se réunit à tous les mois. Nous examinons la formation linguistique et les tests, ainsi que la gestion du bilinguisme. Nous ne nous occupons pas de la loi comme telle. Nous cherchons des moyens d'améliorer la situation. Nous rencontrons des représentants d'organismes externes et d'universités du Canada et de l'étranger, et nous tentons de définir les meilleures méthodes. Nous avons créé cinq sous-comités qui travaillent expressément à la formation et aux tests linguistiques.

Nous espérons que d'ici décembre, les sous-comités auront formulé des recommandations que nous examinerons et soumettrons à notre président. Ensuite, au début du printemps, nous prévoyons nous adresser au CHF, le Comité des hauts fonctionnaires, afin d'appliquer certaines de ces recommandations le plus tôt possible pendant le prochain exercice financier, c'est-à-dire en avril 2005.

Je dois dire que, sans attendre les résultats des travaux des sous-comités et du comité, la Commission a pris certaines mesures pour voir comment elle pourrait simplifier la vie des candidats aux tests. Ainsi, il y a environ deux mois, ils devaient attendre de nombreuses journées avant de subir les tests, mais nous travaillons à réduire ce délai qui, à l'heure actuelle, ne dépasse pas dix jours. Beaucoup de gens nous ont dit que l'attente causait de la frustration et du stress; nous avons donc éliminé cette longue attente.

Nous avons donné aux candidats plus d'information sur la nature du test — le contenu linguistique et ce à quoi ils doivent s'attendre. Il y a maintenant beaucoup plus d'information que par le passé.

We try to get our examiners to work in portfolio, so that they know more about the department where people are being tested. For instance, last week, the Department of National Defence started six examiners that will be devoted to DND. Thus, the person will be able to understand the jargon of the department. We will do that as well with many other departments.

One successful element was the development of a digital video disc, DVD, to explain what the test is all about. We present that mainly to candidates from outside the department because they often have no idea what to expect. The DVD has been successful in providing candidates with the appropriate information.

We have heard that the tests are tougher now than they were in the past. All tests are recorded, so we retrieved those the ones from five to ten years ago. We asked our examiners to review those tests, without telling them they were old tests. The result was about the same.

Senator Murray: Do you mean to say that half of them are failing?

Mr. Pelletier: No. I mean that the results achieved are at exactly the same level as the results from the previous assessor of five or ten years ago. They are about the same.

Senator Murray: It appears that there is a high failure rate on the final test.

Mr. Pelletier: For the French oral interaction test, if I recall, the failure rate is about 47 per cent, whereas it used to be about 52 per cent.

I would say that people who go through language training are successful at a rate of 85 per cent, in the end.

Senator Murray: I will not take any more time on this, but with 25 ADMs meeting once a month on five subcommittees, it is obvious that you will get right into this. My point of concern is about the people who are directly affected one way or the other. I am also greatly concerned about public opinion, and this has become a public issue. CBC English radio in Ottawa did a whole series on this a couple of weeks ago. It will be important to reassure the public about what is being done, to keep matters on an even keel. I will leave that, unless someone else has something to say on this.

On the question of headhunters, perhaps I should know how prevalent the use of them has been within the government in the past. It raises certain concerns with me. I do not know what the fee arrangements are for headhunters, what it costs and how that cost is determined.

Is there not a somewhat greater danger of political influence being brought to bear indirectly if the hiring is done through headhunters or if headhunters are involved?

Headhunters belong to a private-sector culture that knows, I suggest to you, nothing of the constraints and values that should be obtained in recruiting for the public service.

Nous essayons d'affecter nos examinateurs dans un ministère, pour qu'ils connaissent mieux le ministère des candidats. La semaine dernière, par exemple, le ministère de la Défense nationale a accueilli six examinateurs qui y travailleront exclusivement. Ils seront en mesure de comprendre le jargon de la Défense. Nous le ferons aussi dans beaucoup d'autres ministères.

Nous avons obtenu d'excellents résultats en produisant un vidéodisque numérique, un DVD, pour expliquer l'objet du test. Nous le présentons surtout aux candidats de l'extérieur du ministère, parce que souvent, ils ne savent pas à quoi s'attendre. Le DVD nous permet de leur donner l'information appropriée.

Nous avons entendu dire que les tests sont plus difficiles qu'auparavant. Tous les tests sont enregistrés; nous avons donc étudié ceux qui ont été administrés il y a cinq ou dix ans. Nous avons demandé à nos examinateurs de revoir ces tests, sans leur dire qu'il s'agissait de tests anciens. Les résultats ont été à peu près les mêmes.

Le sénateur Murray : Voulez-vous dire que la moitié d'entre eux échouent?

M. Pelletier : Non. Je dis que les résultats se situent exactement au même niveau que ceux rapportés par l'examineur précédent, il y a cinq ou dix ans. Ils sont à peu près les mêmes.

Le sénateur Murray : Il semble que le taux d'échec au test final soit élevé.

M. Pelletier : Pour le test de conversation en français, si je me souviens bien, il est d'environ 47 p. 100, comparativement à environ 52 p. 100 dans le passé.

Je dirais que les participants à la formation linguistique présentent un taux final de succès de 85 p. 100.

Le sénateur Murray : Je ne veux pas passer plus de temps là-dessus, mais si 25 sous-ministres se réunissent une fois par mois en cinq sous-comités, il est évident que vous irez au fond des choses. Ce qui me préoccupe, ce sont les gens qui sont directement touchés d'une manière ou d'une autre, de même que l'opinion publique, et ce dossier est devenu un enjeu public. La radio de CBC à Ottawa a fait une série de reportages sur la question il y a environ deux semaines. Il sera important de renseigner le public sur les mesures qui sont prises, afin de garder les choses en perspective. Je vais passer à un autre sujet, à moins que quelqu'un ait quelque chose à ajouter.

Pour ce qui est des chasseurs de têtes, je devrais peut-être connaître la fréquence à laquelle le gouvernement a fait appel à leurs services par le passé. J'ai des réserves à ce sujet. Je ne sais pas comment ces chasseurs de têtes sont rémunérés, ce que leurs services coûtent et comment ce coût est déterminé.

Le risque qu'une influence politique soit exercée indirectement n'est-il pas plus grand si on fait appel à des chasseurs de têtes?

À mon avis, les agences de recrutement souscrivent à une culture du secteur privé qui ignore tout des contraintes et des valeurs recherchées chez les titulaires de postes dans la fonction publique.

Perhaps these are issues that your former colleagues at the Auditor General's office should look into, if it is a prevalent practice in the public service. Can you offer any reassurance as to how all this will play out? In combination with the increased delegation of authority from the Public Service Commission to deputies, we may be letting ourselves in for some problems that we do not want.

Ms. Barrados: I am not sure how the fees for headhunters work. In my experience with headhunters, the fee tends to be a proportion of the salary for which you are recruiting.

We expressed a concern in one of our audits of the military police complaints commission that, when outside headhunter firms were used, which was the case in some of the appointments, they did not keep the files and no paper trail was available, which we expect to have in the government. We have made it clear for any of those areas that we are still responsible for one more year. As well, we will make it clear to departments that when they use an outside recruiting firm we expect them to have the files and other relevant items for any recruiting. Whether an outside firm is used or it is done within the department, the PSC expects to see the paper trail of the process. Certainly, we will look at that as an audit issue.

Our intention is such that, with those delegations, we will ask for the full file on how an appointment was made, whether there was due process in looking for candidates, and we would expect to see a different process in a highly technical unique area. The Public Service Commission has agreed to the use of a headhunter when recruiting is for specialty areas and the attempt to recruit within the public service has not succeeded. Not everyone looks at the job Web site. If a job is posted online for two weeks, will specialty people see it when we are trying to attract them? That is part of the dilemma. I assure you that we will follow up on this because we are concerned about how the freedoms are used.

In terms of the fees and how much money is being spent, that is a question for Ms. Sheila Fraser, the Auditor General of Canada.

The Chairman: The PSC has an audit function, so why could you not look into that?

Ms. Barrados: We can look into the use of headhunters and the process that was followed in making appointments. We have already sent out letters to let people know that we expect to have the files in place and to have access to those files. We go outside our mandate when we ask how much it costs. We can do some cost-related questioning — roughly how much something costs — but to do the costing work and the impact on the overall budget would be outside our mandate.

Ce sont peut-être là des questions que vos anciens collègues du Bureau du vérificateur général devraient examiner, si c'est une pratique courante dans la fonction publique. Pouvez-vous nous rassurer sur la manière dont les choses se dérouleront? Compte tenu de la délégation accrue des pouvoirs de la Commission de la fonction publique aux sous-ministres, nous fonçons peut-être vers des problèmes dont nous ne voulons pas.

Mme Barrados : Je ne connais pas très bien la structure des honoraires des chasseurs de têtes. D'après mon expérience en la matière, les honoraires sont généralement proportionnels au salaire du poste à combler.

À l'occasion de l'une de nos vérifications de la Commission d'examen des plaintes concernant la police militaire, nous avons signalé que, quand on faisait appel à des chasseurs de têtes — ce qui était le cas pour certaines nominations — les dossiers n'étaient pas conservés et il n'y avait pas de documentation disponible, contrairement à ce à quoi nous nous attendons au gouvernement. Nous avons clairement indiqué à tous les intervenants que nous demeurons responsables pendant encore un an. En outre, nous précisons aux ministères que lorsqu'ils font appel à une agence de recrutement, nous nous attendons à qu'ils conservent les dossiers et toute autre documentation pertinente sur le recrutement. Que le recrutement se fasse par le truchement d'une agence ou à l'intérieur même d'un ministère, la CFP s'attend à trouver la documentation pertinente. Nous y reviendrons certainement au cours des vérifications.

Compte tenu de la délégation, nous avons l'intention de demander à voir le dossier complet pour déterminer comment la nomination a été faite et si la recherche de candidats s'est déroulée selon la procédure établie, et nous nous attendons à trouver un processus différent dans les cas très techniques. La Commission de la fonction publique a autorisé le recours à des chasseurs de têtes quand le poste appartient à un domaine spécialisé et que les tentatives de recrutement dans la fonction publique ont été infructueuses. Ce n'est pas tout le monde qui visite le site Web des emplois. Si un poste est affiché en ligne pendant deux semaines, les spécialistes que nous tentons d'attirer le verront-ils pendant cette période? Cela fait partie du dilemme. Je vous garantis que nous examinerons cette question, car nous nous soucions de la manière dont les gens emploient les pouvoirs qui leur sont délégués.

Quant aux honoraires et aux sommes dépensées, c'est une question qui s'adresse à Mme Sheila Fraser, la vérificatrice générale du Canada.

Le président : La CFP a un rôle de vérification, alors pourquoi ne pourrions-nous pas nous pencher là-dessus?

Mme Barrados : Nous pouvons nous pencher sur les questions du recours aux chasseurs de tête et sur la procédure menant aux nominations. Nous avons déjà envoyé des lettres pour annoncer que nous nous attendions à ce que les dossiers existent et à y avoir accès. Nous débordons de notre mandat lorsque nous demandons combien cela coûte. Nous pouvons poser des questions se rapportant aux coûts — combien coûte quelque chose à peu près — mais l'attribution des coûts et l'évaluation de leurs répercussions sur le budget global déborderaient de notre mandat.

The Chairman: Ms. Fraser will appear before the committee on the estimates. Perhaps we could put that question to her then.

In your presentation, Ms. Barrados, you spoke to the Main Estimates. Some of the numbers indicate that your budget is relatively small compared to some other departments. The budget figure of \$147 million for 2004-2005 became \$92 million after various items were transferred to other areas. In other words, the PSC is about one third smaller than it was.

Bill C-11 is currently before the House of Commons and deals with whistle-blowing. I read the transcript when the President of Treasury Board appeared before that committee. There were a number of questions relating to the Public Service Commission, who will be charged in part at least with implementing some of this proposed wrongdoers whistle-blowing legislation. What impact will this have on your resources? If \$32 million of your money was transferred to the new school and \$23 million to the new Public Service Human Resources Management Agency of Canada, where in the world are you possibly going to get the money to run a whistle-blowing operation out of the Public Service Commission?

Ms. Barrados: Thank you for that question. The other thing we are trying to do with our \$92 million is find the money for our audit function. We have gone through an internal exercise of looking for economies, challenging how things can be better done, trying to streamline many parts of the organization and reallocating money to audit.

We have managed to do quite a bit of that. A year ago, when I started, two or three people were doing audits, and they tell me now that I am up to about 20. We have made some good progress in terms of our internal reallocations.

If we get the responsibility for the whistle-blowing, and the bill is before committee now, this would not be something we could take on within our current budget. We would have to have new money for that function to come into the organization.

I have already expressed a concern that the mandate as proposed is much broader than the experience government has had now with Mr. Keyserlingk's operation, so there is an element of the unknown in terms of how big this will be. It may not be that big. In fact, it may be big.

I do have a concern that a mechanism be set up that Treasury Board would give us more money, if that is required. However, the government has agreed to give us additional money to carry out this function, roughly based on the estimate of what they think the initial volume will be.

The Chairman: Do you have a figure for that?

Le président : Mme Fraser doit comparaître devant le comité au sujet du budget. Peut-être pourrions-nous lui poser la question à ce moment-là?

Dans votre exposé, madame Barrados, vous avez parlé du Budget principal des dépenses. D'après les chiffres, il semble que votre budget soit relativement modeste comparativement à ceux d'autres ministères. Le chiffre, au budget, de 147 millions de dollars pour 2004-2005 est devenu 92 millions de dollars après que divers postes aient été transférés à d'autres secteurs. Autrement dit, la FPC mesure maintenant le tiers, environ de ce qu'elle était auparavant.

La Chambre des communes étudie actuellement le projet de loi C-11, sur la dénonciation. J'ai lu le compte rendu du témoignage du président du Conseil du Trésor devant ce comité. Plusieurs questions ont été posées au sujet de la Commission de la fonction publique, qui sera chargée au moins en partie de la mise en œuvre de cette loi proposée sur la dénonciation des malfaiteurs. Quelles répercussions cela aura-t-il sur vos ressources? Si 32 millions de vos fonds ont été transférés à la nouvelle école et 23 millions à la nouvelle Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada, où diable pourriez-vous trouver l'argent nécessaire pour diriger des de la Commission de la fonction publique activités liées à la dénonciation?

Mme Barrados : Je vous remercie de poser cette question. L'autre chose que nous essayons de faire, avec nos 92 millions de dollars, c'est de trouver de l'argent pour la fonction de vérification. Nous avons fait une démarche interne pour trouver des moyens de faire des économies, en remettant nos méthodes en question pour mieux faire, en essayant de rationaliser de nombreux aspects de l'organisation et de réattribuer les fonds à la vérification.

Nous avons pu en faire beaucoup. Il y a un an, lorsque j'ai commencé, deux ou trois personnes s'occupaient des vérifications, et je sais qu'elles sont maintenant une vingtaine. Nous avons réalisé de grands progrès dans la nouvelle répartition des fonds à l'interne.

Si nous faisons attribuer la responsabilité de la protection des dénonciateurs, et un comité étudie le projet de loi actuellement, nous ne pourrions pas le faire avec notre budget actuel. Il nous faudrait de nouveaux fonds si l'organisation était chargée de cette fonction.

J'ai déjà exprimé les préoccupations à l'effet que le mandat, tel qu'il est proposé, est beaucoup plus vaste que l'expérience qu'a acquis le gouvernement avec les activités de M. Keyserlingk, alors il y a un élément d'inconnu au plan de l'ampleur de tout cela. Peut-être n'est-ce pas tellement, mais ce pourrait être assez énorme.

Je tiens, c'est certain, à ce qu'un mécanisme soit établi pour que le Conseil du Trésor nous donne plus d'argent, au besoin. Cependant, le gouvernement a accepté de nous donner plus d'argent pour nous charger de ce rôle, d'après une estimation approximative de ce que sera selon lui le volume initial.

Le président : Avez-vous des chiffres, pour cela?

Ms. Barrados: I believe the number we are talking about is \$3.2 million.

Ms. Anne-Marie Robinson, Vice-President, Corporate Management Branch, Public Service Commission: Approximately \$2 million, with my understanding of another \$600,000 for the increased activity. We would still need to have further discussions with the board to refine those figures, and sit down and look at the numbers and types of positions, et cetera.

Ms. Barrados: The advantage of putting it in an existing organization like the Public Service Commission or another existing organization is that we do have that corporate service infrastructure. There would be just a marginal increase in cost, but the main function would have to be new dollars for new people.

Senator Mercer: Welcome to our meeting. I have two comments before my two questions. With respect to the French-language training, I am aware of a case here in Ottawa of a former colleague of mine, a Franco-Ontarian whose first language is French. Over the past 10 years, he has worked as the French spokesman for an organization I used work for, in written and verbal French. He has now, I understand, been interviewed for a job at an arm's-length agency in the government and was told that he has to take a French-language test, which is fine. However, to dispute what Mr. Pelletier indicated, he was told it may take up to a month and a half before he could be tested. He is coming from the outside. He is not a member of the public service now.

If that is the case, here is an individual who, if another opportunity comes along outside of government, will probably take it, and the government would lose just an absolutely terrific asset. I think you need to monitor that.

With respect to geographic restrictions, there is another way to do this. We could move everything out of Ottawa, which is something I would like to see, and then we would be happy to have regional restrictions in Charlottetown and Halifax and Kamloops. I am very concerned that this is not happening fast enough.

The price of moving somebody from Halifax to Ottawa to do a permanent job, I am not talking about casual or part-time jobs, the price of moving people around is the price of doing business. It is the price of being the Government of Canada.

The person that lives next to me in my home in Halifax, or next to my cottage in Pictou, has every right to come to work for the Government of Canada as somebody who lives on Metcalfe Street. I really believe that. If you fail to balance back in favour of all Canadians, then you have failed in your job. I make that comment.

I have two questions, one very specific. With respect to the Office of the Privacy Commissioner, you make some references to the former staff in your comments. I am concerned about those members of the former staff.

Mme Barrados : Je pense qu'il s'agit de 3,2 millions de dollars.

Mme Anne-Marie Robinson, vice-présidente, Direction générale de la gestion ministérielle, Commission de la fonction publique : Environ 2 millions, et d'après ce que j'ai compris, une autre tranche de 600 000 \$ pour l'augmentation de l'activité. Il faudrait encore que nous discussions avec le Conseil pour préciser ces chiffres, et que nous examinions ensemble les données, les types de poste, et cetera.

Mme Barrados : L'avantage d'assigner ce rôle à organisation existante comme la Commission de la fonction publique, ou toute autre organisation, c'est que nous avons cette infrastructure de services ministériels. Il n'y aurait qu'une hausse marginale des coûts, mais la fonction principale nécessiterait de nouveaux fonds pour de nouveaux employés.

Le sénateur Mercer : Je vous souhaite la bienvenue à notre réunion. J'ai deux observations à faire avant de vous poser deux questions. En ce qui concerne la formation en français, je connais un cas, ici à Ottawa. C'est un de mes anciens collègues, un Franco-ontarien dont la langue maternelle est le français. Pendant dix ans, il a été le porte-parole francophone d'une organisation pour laquelle je travaillais, en français écrit et oral. Il a, à ce que j'ai compris, été interviewé pour un poste dans un organisme indépendant au sein du gouvernement, et on lui a dit qu'il devrait passer un examen de français. Là, ça va encore. Par contre, et cela contredit ce que disait M. Pelletier, il a appris qu'il s'écoulerait plus d'un mois et demi avant qu'il puisse passer cet examen. Il vient de l'extérieur. Il n'est pas fonctionnaire actuellement.

Si c'est vrai, voici quelqu'un qui est prêt à saisir une autre opportunité qui se présenterait hors du gouvernement, et le gouvernement pourrait perdre encore un autre atout absolument fantastique. Il me semble que vous devriez surveiller cela.

En ce qui concerne les limitations d'ordre géographique, il y a une autre solution. Nous pourrions déménager le tout d'Ottawa, et j'aimerais bien voir cela, et nous serions tout à fait satisfaits d'avoir des restrictions régionales à Charlottetown, Halifax et Kamloops. Je m'inquiète beaucoup de ce que tout n'aille pas assez vite.

Le coût du déménagement de quelqu'un d'Halifax à Ottawa pour occuper un poste permanent, et je ne parle pas des emplois occasionnels ou à temps plein, le coût du déménagement d'un employé, est normal en affaires. C'est ce qu'il en coûte d'être le gouvernement du Canada.

Mon voisin, à Halifax, ou celui de mon chalet à Pictou, a tout autant le droit de venir travailler pour le gouvernement du Canada que quelqu'un qui vit sur la rue Metcalfe. J'en suis profondément convaincu. Si vous n'êtes pas équitable avec tous les Canadiens, vous manquez à vos devoirs. Je tenais à le dire.

J'ai deux questions à poser, dont une très précise. En ce qui concerne le Commissariat à la protection de la vie privée du Canada, vous avez parlé, dans vos observations, de l'ancien effectif de ce bureau. Je m'inquiète du sort de ces personnes.

Some of those people were tainted because the Privacy Commissioner himself and one or two others were found to be wanting in their administration of that organization. Others became tainted with that. I am concerned about the people who are left behind, and who are either in the Office of the Privacy Commissioner or who have moved out of the office because it was not practical to keep them there.

I am concerned that they may not now have been taken care of, in the sense that they now have other jobs in the public service which they qualify for. Can you enlighten me on that?

The second question, I will give you both of them at the same time, is with respect to the headhunters. I am familiar with the use of headhunters. I have been headhunted a couple of times myself. It is an interesting process. I am familiar with how they are paid because I have also used them myself.

My concern is this: Are we going to have standing orders for headhunters? Are there going to be five, ten headhunters across the country that departments can use because they have provided certain bids to the government? If so, how do we address the area of expertise?

I spent 25 years in the not-for-profit world as a senior manager of charities and NGOs across the country, and there are only about three headhunters across the country who have enough expertise to hire people at the most senior level in that group. I know that that applies to finance, that applies to legal recruitment, that applies to engineering, that there are only certain headhunters who have the ability to do that.

I cannot throw my shingle out in downtown Halifax and say that I am a headhunter and be able to recruit good lawyers for the government or good engineers. If you want me to recruit heads of charities, I may be your guy. How are you going to regulate that? How are you going to make sure that that is happening, that we are not going off to a reputable headhunter in many fields who is not a reputable headhunter in the field in which they are recruiting?

Ms. Barrados: On the Office of the Privacy Commissioner, I have had a number of meetings with the Privacy Commissioner, Ms. Stoddart, and she is concerned about the wellbeing of her staff. We are concerned that they do not move forward fast enough and we, in fact, say that in our report. I think now that the audits are complete, the investigations are complete, it is important to move forward.

Senator Mercer: What about the former staff too, the staff that may not be there but was not found to be in any conflict?

Ms. Barrados: We are hoping that the report does that, because the report looked at all the files, took the cases that

Certains de ces employés ont été salis par les fautes qu'ont commises le commissaire à la protection de la vie privée lui-même et une ou deux personnes, dans leur mode d'administration de cette organisation. D'autres personnes en ont subi le contrecoup. Je m'inquiète de ces gens qui sont laissés derrière, et qui sont encore au Commissariat à la protection de la vie privée ou qui l'ont quitté parce qu'il n'était pas pratique de les y laisser.

Je crains qu'on ne se soit pas occupé d'eux, dans le sens où ils auraient d'autres emplois maintenant à la fonction publique, pour lesquels ils ont les compétences souhaitées. Pourriez-vous m'éclairer?

La deuxième question, que je vous pose à tous deux en même temps, concerne les chasseurs de tête. Je connais bien les chasseurs de tête. J'ai moi-même déjà été dans leur mire. C'est un processus assez intéressant. Je sais comment ils sont payés, parce que j'y ai moi aussi eu recours.

Voilà ce que j'aimerais savoir : est-ce que nous allons avoir un règlement, pour les chasseurs de tête? Est-ce qu'ils seront cinq, dix chasseurs de tête dans le pays auxquels les ministères pourraient faire appel parce qu'ils auront fait des offres de services au gouvernement? Dans l'affirmative, comment déterminerons-nous le domaine d'expertise?

J'ai passé 25 ans dans le monde des organisations sans but lucratif, en tant que cadre dans des organismes de charité et des ONG de tout le pays, et il n'y a au Canada qu'environ trois chasseurs de tête qui ont l'expertise qu'il faut pour embaucher des gens au niveau des cadres supérieurs. Je sais que cela s'applique aux finances, au recrutement dans le secteur juridique, aux ingénieurs, il n'y a que certains chasseurs de tête qui peuvent le faire.

Je ne peux pas établir pignon sur rue au centre-ville d'Halifax et me déclarer chasseur de tête, et me montrer capable de recruter de bons avocats pour le gouvernement, ou de bons ingénieurs. Si vous cherchez des directeurs d'organismes de charité, je pourrais être un bon candidat. Comment allez-vous régler cela? Comment allez-vous faire pour vous assurer que nous n'engagions pas un chasseur de tête reconnu dans bien des domaines, qui ne l'est pas dans le domaine pour lequel nous recrutons?

Mme Barrados : Au sujet du Commissariat à la protection de la vie privée, j'ai eu plusieurs entretiens avec la Commission à la protection de la vie privée, Mme Stoddart, et elle se préoccupe du bien-être de son personnel. Nous craignons qu'ils ne progressent pas assez rapidement et c'est ce que nous disons, en fait, dans notre rapport. Je pense que, maintenant que les vérifications sont terminées, que les enquêtes sont achevées, il est important d'avancer.

Le sénateur Mercer : Et qu'en est-il des anciens employés, ceux qui ne sont peut-être plus là, mais qui n'ont pas participé au conflit?

Mme Barrados : Nous espérons que le rapport fera la lumière là-dessus, parce que pour le rédiger, tous les dossiers ont été

it felt needed to be investigated, drew the conclusions and said there is no more to do. People have to now move on.

The Privacy Commissioner has quite a job in terms of making all the changes that are required to be made there, and not only in terms of the staffing and the appointments, but also in the classifications. There are a lot of things she has to correct, in addition to her challenges for her job. We are working very closely with her and trying to do everything we can to facilitate that.

On the issue of how you regulate the headhunter, right now the Public Service Commission is responsible for appointments to the executive category. The way that works is that a proposal comes forward in terms of the strategy that is going to be used in how the appointment is made. That proposal is approved by the commission; it is reviewed by the staff of the commission and is approved by the commission. The process then goes forward. If there are any deviations, there is an issue; but the process is followed and if it is a normal process, the appointment is again approved by the commission. That will run for one year and at the end of the year it will be fully delegated.

At that point, I do not believe the PSC will have a role in regulating in the way that you suggest, except to say to departments that it is their responsibility to do this and that it must be done well. We will lay out the standards for what we expect in terms of how to go through a process of advertising positions, letting it be known that positions are available, the process that is followed and how the appointment is made. We will follow through.

Obviously, departments would have to follow the contracting rules and procedures that are in place in part of the Government of Canada. The issue of standing offers and the competitive process for getting the contractors would follow through another process.

Senator Mercer: I hope this does not happen in this government, but I will be the first in the country to predict that at some future time this will be the subject of an Auditor General's report, that some government department has contracted to a headhunter to recruit people, and they really do not know what they are doing. They will do exactly what Senator Murray suggested: They will become the political conduit through which patronage will be passed. I would much rather patronage be up front and open.

Senator Murray: Hear, hear!

Senator Mercer: I firmly believe in it, because if you do not like political patronage, throw the scoundrels out. That is the way it should work. I predict today that, if this is the way it unfolds, the Auditor General — maybe not this Auditor General or the next one — in the future will do an audit. We will have someone who will do the knee jerk reaction and call an inquiry into that. I hope they go back and read the testimony at this hearing to see that I did predict it.

examinés, ceux dont on considèrerait qu'ils exigeaient un examen plus approfondi ont été examinés, des conclusions ont été tirées, selon lesquelles il ne restait plus rien à faire. La vie continue pour tout le monde.

La Commissaire à la protection de la vie privée a eu beaucoup à faire pour instaurer tous les changements jugés nécessaires, et non pas seulement au plan de l'effectif et des nominations, mais aussi dans les classifications. Elle a beaucoup de choses à corriger, en plus des autres défis que pose son poste. Nous collaborons de très près avec elle et nous faisons de notre mieux pour lui faciliter la tâche.

Au sujet de la manière de réglementer les chasseurs de tête, actuellement, la Commission de la fonction publique est responsable de la nomination des cadres. Selon la procédure, une stratégie est proposée pour une nomination. La proposition doit recevoir l'aval de la Commission; le personnel de la Commission examine la proposition et l'approuve. On passe alors à l'étape suivante. S'il y a des dérogations quelconques, il y a un problème; mais si la procédure est bien suivie et que c'est une procédure normale, la nomination est encore approuvée par la Commission. C'est bon pour une année, et au bout de l'année, les pouvoirs sont entièrement délégués.

À ce moment-là, je ne pense pas que la CFP ait un rôle à jouer dans la réglementation de la manière que vous suggérez, sauf pour dire aux ministères que c'est leur responsabilité d'agir, et que ce doit être bien fait. Nous définissons les normes de ce que à quoi nous nous attendons en ce qui concerne le déroulement du processus d'affichage des postes, les annonces de disponibilité de postes, le processus qui est suivi et la manière dont la nomination se fait. Nous faisons un suivi de tout cela.

Il est évident que les ministères doivent observer les règles et procédures de passation de contrats en vigueur dans une partie de l'administration publique. Les offres permanentes et les concours pour engager les entrepreneurs se font par un autre processus.

Le sénateur Mercer : J'espère que cela n'arrive pas à ce gouvernement-ci, mais je serai le premier au pays à prédire qu'un jour ce sera le thème d'un rapport du vérificateur général, qu'un ministère quelconque a chargé un chasseur de tête de recruter des gens, et il ne savait vraiment pas ce qu'il faisait. Ce sera exactement comme le dit le sénateur Murray : Ils deviendront la voie politique par laquelle passeront les nominations partisans. Je préférerais de loin que de telles nominations se fassent de manière franche et ouverte.

Le sénateur Murray : Bravo, bravo!

Le sénateur Mercer : J'y crois fermement, parce que si vous n'aimez pas les nominations politiques, vous n'avez qu'à mettre les canailles à la porte. C'est ainsi que cela devrait être. Je prédis aujourd'hui que si c'est ainsi que cela se déroule, le vérificateur général — peut-être pas la vérificatrice de maintenant, ni même son successeur — fera un jour une vérification sur ce thème. Il se trouvera quelqu'un, ici, pour avoir ce réflexe rotulien et exiger une enquête sur la question. J'espère qu'ils consulteront le compte rendu des témoignages de cette audience et verront que je l'avais prédit.

Ms. Barrados: I hope, senator, that we put enough of an audit and surveillance capacity in place that we will be deterrence against that. That is the model. The model is that we are delegating more to the managers to let them have the discretion. In doing that delegation, there is a requirement, there is monitoring, there is surveillance and there is a real persistence in us doing that. That is why it is so important that we build up our audit capacity, get out there and do those audits and have the discussions on the results.

Senator Mercer: But the further away we get from employees of government agencies doing the work, the harder it is to audit. I do not want to mix my committees up. I am on the Agriculture Committee, and I can tell you that the Auditor General cannot audit literally hundreds of millions of dollars that have gone to people under the BSE recovery program because they have gone to private companies.

It is out there. It gets very fuzzy, and I think you should be very careful.

Ms. Barrados: Thank you for that. From my days at the Office of the Auditor General, I remember all those frustrations.

The Chairman: When you were giving your introductory remarks, you told this committee how you were appointed. You said that with the resolutions in the Senate in May, and the House of Commons in April, the Governor in Council appointed you president of the Public Service Commission on May 28, 2004. In the House of Commons, in discussions of the bill that I raised earlier on whistle-blowing, known as Bill C-11, there were a wide variety of questions from a number of different members on the impartiality of the person who would oversee the whistle-blowing legislation by virtue of the method of appointment. Earlier today, you said that you wanted to enhance your reporting ability to Parliament. To me, the two are somehow tied. Could you start with the latter and tell us what specific steps you intend to take to enhance your reporting to Parliament, to Senate committees, to House of Commons committees, and so on. In what way will that give you the independence that members would like to see for something such as whistle-blowing?

Ms. Barrados: First, on enhancing the reporting to Parliament, we have started that process with the annual report that we tabled and the audit reports that we released. Presently, there is no mechanism for the Public Service Commission to table audit reports. The only mechanism for bringing anything to Parliament's attention is the annual report through the Minister of Heritage. When the new piece of legislation is fully enacted, December 2005, there is a clause in that legislation that allows the president to table directly in Parliament. I intend to use that clause to table the audit reports. I do not

Mme Barrados : J'espère, sénateur, que nous aurons mis en place une capacité suffisante de vérification et de surveillance pour décourager cela. C'est le modèle. Selon le modèle, nous déléguons plus de responsabilités aux gestionnaires pour laisser plus à leur discrétion. Avec ce genre de délégation, il y a des exigences, une surveillance, un suivi, et nous le faisons avec beaucoup de persistance. C'est pourquoi il est tellement important d'augmenter notre capacité de vérification, d'aller effectuer ces vérifications, d'avoir les discussions sur les résultats.

Le sénateur Mercer : Mais plus nous nous éloignons des employés des organismes publics qui font le travail, plus il est difficile de faire ces vérifications. Je ne voudrais pas confondre mes comités, mais je siège au Comité de l'agriculture, et je peux vous dire que la vérificatrice générale ne peut tout simplement pas vérifier littéralement des centaines de millions de dollars qui sont versés à des gens dans le cadre du programme d'indemnisation pour la maladie de la vache folle, parce que ces fonds ont été versés à des compagnies privées.

Cela arrive. C'est très flou, et je pense que vous devriez faire très attention.

Mme Barrados : Je vous en remercie. J'ai encore le souvenir de ces frustrations ressenties à l'époque où j'étais au Bureau du vérificateur général.

Le président : Dans vos observations préliminaires, vous avez dit au comité comment vous avez été désignée à ce poste. Vous avez dit qu'il y avait eu des résolutions prises au Sénat en mai, et à la Chambre des communes en avril, et le gouverneur en conseil vous a nommée présidente de la Commission de la fonction publique le 28 mai 2004. À la Chambre des communes, dans les discussions au sujet du projet de loi dont j'ai parlé tout à l'heure, sur la dénonciation, le projet de loi C-11, un large éventail de questions ont été soulevées par divers membres relativement à l'impartialité de la personne qui serait chargée, par le truchement de la procédure de nomination, de superviser la loi sur la protection des dénonciateurs. Plus tôt aujourd'hui, vous avez dit que vous vouliez améliorer votre reddition des comptes au Parlement. À mon avis, ces deux aspects sont en quelque sorte liés. Pourriez-vous commencer par le dernier élément, et nous dire quelles mesures particulières vous comptez prendre pour améliorer la reddition des comptes au Parlement, aux comités du Sénat, à ceux de la Chambre des communes, et cetera. De quelle manière cela vous donnera-t-il l'indépendance que nos membres souhaiteraient pour quelque chose comme les dénonciations?

Mme Barrados : Tout d'abord, au sujet de l'amélioration de la reddition des comptes au Parlement, c'est déjà commencé, avec le rapport annuel que nous avons présenté et les rapports de vérification que nous avons publiés. Actuellement, aucun mécanisme n'est établi à la fonction publique pour la présentation des rapports de vérification. Le seul mécanisme qui existe pour porter quoi que ce soit à l'attention du Parlement, c'est le rapport annuel que présente le ministre du Patrimoine. La nouvelle loi qui doit être pleinement promulguée en décembre 2005 comporte une disposition qui permet au président de présenter directement

think it is appropriate to be tabling these audit reports through a minister. I spent too long at the office of the Auditor General to think that that is a reasonable route to go.

We will be making sure that we cover the areas of concern in our audit reports. I have taken careful notes about the concerns about bureaucratic patronage and the use of headhunters. That must be on our list of things we are concerned about in making sure that these reports address these issues.

We have also now had more direct reference and regular access to the House of Commons Government Operations and Estimates Committee and this committee. This is the second time that I have attended here. I am hoping that, in tabling those reports, this is an opportunity to discuss these with the committees.

We will formally be increasing the amount of reporting and the type of reporting that we are doing. At the same time, I am encouraging my staff and my executive to have as much direct contact as they can with individual members of Parliament to talk about what the PSC does, its role, and facilitate questions that members get in terms of appointments and jobs. Those are things that we are doing.

I hope that by 2006 we will have that whole machine working. As you can imagine, there is quite a difference in process — that is, how you prepare the reports, how you present the reports, and moving the reports to simple language. We are doing all those things.

An important element of that, too, is, when you are making the public reports and you have the challenges of members of Parliament, it is a very public process. That is important for us to maintain our independence and for Parliament to have that confidence in us by it being part of that process. We try our best. We will not always have everything right, but this kind of discussion is extremely useful to us because it flags things that we have to be more vigilant about.

On the impartiality of the appointment, unfortunately the timing of the appointment was just before the election call so there really was no announcement made. I believe that a lot of members really were not aware that it had occurred and that the process had been completed. There are a lot of new members in the House. I am finding that, as I am having my discussions about what the PSC is and how I was appointed, they really were not aware that that was the process.

The Chairman: But you are a Governor-in-Council appointment. Compared to something like the Chief Electoral Officer or the Official Languages Commissioner, is there a difference?

Ms. Barrados: It is actually the same process for both the Official Languages Commissioner and the Privacy Commissioner. Technically, there must be a GIC to make the appointment.

ses rapports au Parlement. Je compte tirer parti de cette disposition pour présenter mes rapports de vérification. Je ne pense pas qu'il soit pertinent de les présenter par l'entremise d'un ministre. J'ai passé trop de temps au Bureau du vérificateur général pour penser que ce soit une voie raisonnable.

Nous allons nous assurer d'aborder les sujets de préoccupation dans nos rapports de vérification. J'ai soigneusement pris note des préoccupations exprimées au sujet du favoritisme bureaucratique et de l'emploi des chasseurs de têtes. Ce devrait être sur la liste des sujets sur lesquels nous devons nous pencher pour faire en sorte que les rapports en traitent.

Nous avons aussi, maintenant, accès plus directement et plus régulièrement au Comité des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires de la Chambre des communes, ainsi qu'à ce comité-ci. C'est la deuxième fois que je comparais ici. J'espère, en présentant ces rapports, avoir la possibilité d'en discuter avec ces comités.

Nous allons officiellement augmenter le nombre de rapports, et améliorer le type de rapports que nous rédigeons. En même temps, j'encourage mon personnel et mes cadres supérieurs à entretenir autant que possible des rapports directs avec des députés, pour parler de ce que fait la CFP, de son rôle, et pour faciliter l'offre de réponses aux questions que peuvent se poser les députés au sujet des nominations et des postes. C'est le genre de choses que nous faisons.

J'espère que d'ici à 2006, toute cette mécanique sera en marche. Comme vous pouvez le voir, c'est un mode de fonctionnement tout à fait différent — c'est-à-dire le mode de préparation des rapports, leur présentation, et leur formulation en un langage simple. Nous faisons tout cela.

Il y a un autre élément important, aussi, et c'est que lorsqu'on publie des rapports et que les députés nous critiquent, c'est un processus très public. Il est important pour nous de préserver notre indépendance, et pour le Parlement d'avoir confiance en nous en participant au processus. Nous faisons de notre mieux. Nous ne pourrions pas toujours tout faire bien, mais ce genre de discussion nous est extrêmement utile, parce qu'on y signale des choses au sujet desquelles nous devons faire preuve de plus de vigilance.

À propos de l'impartialité de la nomination, malheureusement, elle s'est faite juste avant le déclenchement des élections, alors il n'y a pas vraiment eu d'annonce. Je pense que beaucoup de députés, en fait, n'étaient pas au courant qu'elle avait eu lieu, et que le processus avait achevé. Il y a beaucoup de nouveaux députés à la Chambre. Je constate, dans mes discussions au sujet de la nature de la CFP et de la manière dont j'ai été nommé, qu'ils ne sont vraiment pas au courant de la méthode employée.

Le président : Mais vous êtes nommée par le gouverneur en conseil. Comparativement au Directeur général des élections, par exemple, ou au Commissaire aux langues officielles, est-ce qu'il y a une différence?

Mme Barrados : C'est en fait le même processus qui est appliqué pour le Commissaire aux langues officielles et au Commissaire à la protection de la vie privée. Techniquement, la

However, the GIC cannot be made unless there has been the resolution in both Houses. It cannot be done without those resolutions. Parliament has the say.

The same process must go through if there is a decision that I am not doing my job and that I am to be dismissed.

Senator Ringuette: The headhunter thing has lit up a few minds about what is happening out there.

I want to go back to language testing. From my perspective, language is a skill that can be recognized and certified by an educational institution. It does not need to be tested within the public service. For instance, if you require an engineer, UNB or the University of Ottawa or Carleton University or the University of Toronto will certify that this person has met all the requirements of the profession.

Why can you not see, after 40 years, that we have moved further than that, and recognize that language, be it French or English or both, is a skill set that needs to be certified by an educational institution? You do not need to be involved in identifying who is qualified for a particular skill. Therefore, if a person, like, for example, the candidate that Senator Mercer was talking about, wants to apply to the public service, he would visit the nearest post-secondary education institution and pay for the test.

We are 40 years after the fact. We have to move on this. I do not see this as being one of the costs that the federal government has to put forth to recognize a skill set. If you want to apply for a certain position, one that requires X, Y, Z, E in skills, then it is the applicant who should provide the certification and the competency within those skills sets. We have to move forward. This is like going around in circles.

Mr. Pelletier, some might be offended if I ask you, but I shall ask it in any event. Of the current bureaucracy in Ottawa that requires language skills, additional ones in order to function within their promoted, hopefully, position, how many of them are anglophone requiring French certification and how many are francophone requiring English certification?

Ms. Barrados: May I make a couple of comments while we dig out the numbers? We have those numbers in our annual report.

The PSC is in fact charged with ensuring that qualifications are met and that policies are set in terms of how the qualifications are met. Language skill is one element of determining whether someone is qualified. The issue we have to address, and I will ask Mr. Pelletier to comment on the kinds of questions being raised in the ADM committee, is that at the end of the day we have to have some process that is fair so that everyone agrees that it is a fair process. Right now, we have a lot of challenge to us, but that there is a process whereby people say that if you get your certification from there as opposed to there it is fair and reliable. That, in fact, is a tough issue because there are many different

nomination doit être faite par le gouverneur en conseil. Cependant, il ne peut prendre cette décision sans qu'il y ait eu de résolutions des deux chambres. C'est impossible sans ces résolutions. C'est le Parlement qui décide.

Le même processus doit être appliqué si on décide que je ne fais pas mon travail et que je dois être congédiée.

Le sénateur Ringuette : La discussion au sujet des chasseurs de têtes a éclairé certains esprits sur ce qui se passe.

Je voudrais revenir à l'examen linguistique. De mon point de vue, la compétence linguistique est une compétence qui peut être vérifiée et attestée par un établissement d'enseignement. Il n'est pas nécessaire de faire cet examen à la fonction publique. Par exemple, s'il vous faut un ingénieur, l'Université du Nouveau-Brunswick, celle d'Ottawa, de Carleton ou de Toronto pourra confirmer que cette personne satisfait à toutes les exigences de la profession.

Pourquoi ne pouvez-vous voir, après 40 ans, que nous avons évolué et admettre que la langue, qu'elle soit le français, l'anglais ou les deux, est une compétence que peut attester un établissement d'enseignement? Vous n'avez pas à intervenir pour déterminer qui possède une compétence particulière. Par conséquent, si quelqu'un comme, disons, le candidat dont parlait le sénateur Mercer, postulait à la fonction publique, il irait à l'établissement d'enseignement postsecondaire le plus proche et paierait pour passer l'examen.

Nous sommes en retard de 40 ans. Il faut régler cela. Je ne vois pas pourquoi c'est au gouvernement fédéral de faire les frais de la reconnaissance d'un ensemble de compétences. Si quelqu'un veut poser sa candidature pour un certain poste, un poste qui exige les compétences X, Y, Z et E, c'est au candidat de fournir les attestations et d'avoir les compétences voulues. Nous devons évoluer. C'est un peu comme tourner en rond.

Monsieur Pelletier, certains pourraient être vexés que je vous pose la question, mais je vais le faire tout de même. Sur les postes actuels à Ottawa, qui exigent des compétences linguistiques, des compétences additionnelles pour fonctionner dans le poste où ils sont promus, combien de titulaires sont des anglophones qui doivent avoir une attestation de compétence linguistique en français, et combien sont des francophones qui ont besoin d'une attestation pour l'anglais?

Mme Barrados : Puis-je faire quelques observations, pendant qu'on cherche les chiffres? Nous les avons dans notre rapport annuel.

La CFP est en fait chargée de veiller à ce que les conditions de candidature soient respectées et à ce qu'il y ait des politiques à ce sujet. Les compétences linguistiques sont un élément qui permet de déterminer si un candidat réunit les qualités requises. Ce dont il faut s'assurer, et je vais demander à M. Pelletier de parler des questions soulevées au comité des sous-ministres adjoints, c'est d'avoir un processus équitable et que tout le monde juge équitable. Actuellement, nous avons beaucoup de défis à relever, mais il y a un processus d'accréditation qui est juste et équitable. En fait, c'est une question délicate parce qu'il y a beaucoup de points de vue divergents sur le niveau de compétence

views on the level of the language skill. Do we actually need, for example, the components in the C level that we have, or is a B-plus level adequate? Those are all the kinds of things we are looking at.

In terms of the annual report — and then I will turn over to Mr. Pelletier to comment further — on page 61, we describe the appointments to the public service by language group and the requirements. We have the table here, in terms of all the appointments the language required and the groups who go into those kinds of positions. Therefore, French essential, not surprisingly, 97.4 per cent of the people who go into French essential are francophones; English essential, 96.4 per cent are English. The different ones are bilingual imperative and the bilingual non-imperative. That is where there has been some controversy about the bilingual imperative, so a candidate must have both languages when he or she takes the job. There, 66 per cent are francophone and 34 per cent are anglophone.

Senator Ringuette: My specific question was in regard to language training and testing, to meet the current requirements of the employees that are within the system now, not outside hiring, how many francophones would require English training and how many anglophones would require French training?

Ms. Barrados: We might have to get you those numbers, because what we have here is all the appointments, and I believe you are asking about the internal. These are the outside ones; you are asking about the inside ones.

Senator Ringuette: Yes. In regard to your responsibility and the language-requirement issue, if you are hiring an engineer or a lawyer, you depend on the high quality of our post-secondary education system to say this person is qualified and this person is not.

The same perspective can be brought into the language issue. That would remove time barriers. We are in the 21st century; it is time to get over this language thing. Canadians, if you want to work in the public service, and if you want to work in the private sector as well, right now, your best asset is to have at least French and English, and consider Spanish as well in your skill set.

That is my spin in regards to language, and I hope you look at the possibility of getting out of this testing for new hiring. We rely on Canadian universities to be able to provide the training and the testing, and let us move forward.

Coming back to the geographic restriction and to the comments by one of my colleagues here, in the 1960s and 1970s geographic limitation policy was right, because some of the departments and operations were being implemented in the regions. It is not the case in the year 2000. It is unacceptable, for instance, that, in Ottawa, 0.4 per cent of the Canadian population that resides within the 50 kilometre geography of Ottawa has exclusive access to 60 per cent of the federal government jobs. It

linguistique. Faut-il, par exemple, un niveau C ou est-ce qu'un niveau B+ est suffisant? Voilà des questions auxquelles nous réfléchissons.

Dans le rapport annuel — et je vais laisser M. Pelletier vous en dire davantage là-dessus — à la page 69, on indique le pourcentage de nominations de l'extérieur selon le groupe linguistique et les exigences linguistiques du poste. Le tableau montre toutes les nominations, les compétences linguistiques requises et les groupes qui occupent ces postes. Ainsi, pour les postes pour lesquels le français est essentiel, il n'est pas étonnant que 97,4 p. 100 des personnes qui les occupent soient francophones; dans le cas des postes pour lesquels l'anglais est essentiel, 96,4 p. 100 des titulaires sont anglophones. Les autres sont les postes bilingues à nomination impérative et les postes bilingues à nomination non impérative. Il y a eu de la controverse au sujet des postes bilingues à nomination impérative, quant à savoir si le candidat doit connaître les deux langues au moment de son entrée en fonction. Ainsi, 66 p. 100 des titulaires sont francophones dans ce cas et 34 p. 100 sont anglophones.

Le sénateur Ringuette : Ma question portait précisément sur la formation et les tests linguistiques nécessaires actuellement pour les employés qui sont déjà fonctionnaires, pas ceux qui sont recrutés à l'extérieur; c'est-à-dire combien de francophones auraient besoin de cours d'anglais et combien d'anglophones auraient besoin de cours de français?

Mme Barrados : Nous aurons peut-être à obtenir ces chiffres, parce que j'ai les chiffres pour les nominations externes, et vous voulez avoir ceux pour les nominations à l'interne.

Le sénateur Ringuette : Oui. En ce qui a trait à vos responsabilités, quand vous recrutez un ingénieur ou un avocat, vous comptez sur la grande qualité de notre système d'enseignement postsecondaire pour affirmer qu'une personne est qualifiée et qu'une autre ne l'est pas.

Les mêmes critères peuvent s'appliquer dans le cas des compétences linguistiques. On gagnerait du temps. Nous sommes au XXI^e siècle; il est temps de régler ce problème linguistique. Au Canada, si vous voulez travailler dans la fonction publique et dans le secteur privé, votre meilleur atout est de posséder au moins l'anglais et le français, et peut-être aussi l'espagnol.

C'est mon point de vue au sujet des langues, et j'espère que vous allez songer à ne plus vous occuper des tests linguistiques pour le recrutement de l'extérieur. Nous comptons sur les universités canadiennes pour offrir la formation et faire les examens, et nous passons à autre chose.

Pour revenir aux restrictions géographiques et à ce qu'un de mes collègues a dit, dans les années 60 et 70, la politique sur les limites géographiques était juste, parce que certains ministères et services étaient déployés dans les régions. Ce n'est plus le cas dans les années 2000. C'est inacceptable, par exemple, que 0,4 p. 100 de la population canadienne qui vit dans un rayon de 50 kilomètres d'Ottawa ait un accès exclusif à 60 p. 100 des emplois dans l'administration fédérale. Ce n'est pas juste que les

is not right that the people living within 50 kilometres of Fredericton, where we have maybe two or three government offices with very limited staff, within 50 kilometres of that provincial capital, have sole access to the potential federal jobs in Fredericton, whereas the people in Bathurst, the people in Edmundston and Woodstock have restricted access to those jobs.

This spin of protecting jobs in rural settings is a false premise if you look at the current situation. I am somewhat concerned, Ms. Barrados, because last week we had the president of the Treasury Board before our committee. I asked him the specific question about the removal of geographic barriers, whether the money was there and the process was in place, and would this removal would be accepted. This committee was told by the president of the Treasury Board that very shortly we were going to have an announcement of the removal of barriers. You are the person responsible for the removal of barriers. What is shortly? When?

Ms. Barrados: The money has been set aside for this, in terms of the money for the implementation of the Public Service Modernization Act.

As I indicated earlier, we do have the money to develop the plan. It is a technical plan, so all the components have to be laid out. Our approach in that plan is that by going with a mixed public and private sector, doing those things in which the PSC has expertise — that is, setting those job requirements — means setting out all the job requirements for different types of jobs, so it can be automated, and going to the private sector to buy the technical components. All of that must be spelled out in the specifications.

At the same time, we are working with the initiative that is on in government in shared systems and shared systems — the shared systems in terms of human resources management. This is an initiative that the minister is pushing very hard.

We expect to have our plans ready to go, everything ready to go to the board for implementation by the end of May. That date has slipped a couple of months from what I had in the estimates documents, because even though we are the PSC I had trouble getting people lined up and in place and all of the contracts in place.

We have the people there now. By the end of May, we should have it ready to go. The minister is waiting for that. If we get a quick approval, we will move on. I cannot go any faster than those approval processes.

I have a tool that we have to have in place, the technology and staff must be in place, and then there is the policy itself. That is entirely in the hands of the commission. We can move as quickly as we want on the policy, but I believe it is irresponsible to be opening up the areas of competition very broadly without having the tools and mechanisms in place. We would just stalemate the system. In doing that, we would encourage people to go around it more and do more of the casual kind of hiring. That is not the solution we are looking for.

gens qui vivent dans un rayon de 50 kilomètres autour de Fredericton, où il y a peut-être deux ou trois bureaux gouvernementaux dotés d'un personnel très limité soient les seuls avoir accès aux emplois possibles dans ces bureaux, alors que la population de Bathurst, celle d'Edmundston et celle de Woodstock ont un accès limité à ces emplois.

L'idée de vouloir protéger des emplois dans les régions rurales est erronée, si on regarde la situation actuelle. Je suis plutôt inquiet, madame Barrados, parce que nous avons reçu le président du Conseil du Trésor ici, la semaine dernière. Je lui ai posé une question précise sur la suppression des restrictions géographiques, pour savoir si on avait l'argent voulu, si le processus était en place et si on accepterait d'éliminer ces restrictions. Le président du Conseil du Trésor nous a indiqué qu'on annoncerait très bientôt leur élimination. C'est vous qui êtes responsable de les enlever. Pouvez-vous nous dire à quoi correspond ce bientôt? Quand va-t-on le faire?

Mme Barrados : Des fonds ont été prévus pour la mise en œuvre de la Loi sur la modernisation de la fonction publique.

Comme j'ai dit plus tôt, nous avons les fonds voulus pour planifier. Il s'agit d'un plan technique dont tous les éléments doivent être énoncés. Dans le plan qui prévoit l'intervention du secteur public et du secteur privé, la CFP va utiliser son expertise pour déterminer les exigences des postes, c'est-à-dire les qualités requises pour les différents types d'emploi, de façon à ce que ce soit automatisé, et on va s'adresser au secteur privé pour les aspects techniques. Tout cela doit être bien précisé.

En même temps, nous nous intéressons à l'initiative adoptée dans l'administration fédérale à propos des systèmes partagés pour la gestion des ressources humaines. C'est une initiative à laquelle le ministre tient beaucoup.

Nous nous attendons à ce que tous nos plans soient prêts à être mis en œuvre d'ici la fin du mois de mai. La date prévue dans les documents budgétaires a été reportée de quelques mois parce que, même à la CFP, nous avons du mal à coordonner tout le monde et à organiser tous les contrats.

Nous avons maintenant tout notre monde. D'ici la fin mai, nous devrions être prêts à passer à l'action. C'est ce que le ministre attend. Si nous obtenons rapidement une approbation, nous allons aller de l'avant. Je ne peux pas devancer les approbations.

Il faut que l'outil soit en place, ainsi que la technologie et le personnel; puis il y a la question de politique. C'est entièrement la responsabilité de la commission. Nous pouvons agir vite au sujet de la politique, mais je crois qu'il serait irresponsable d'élargir les zones de concours sans avoir les outils et les mécanismes voulus. Nous bloquerions le système. Nous encouragerions ainsi les gens à contourner le système encore davantage ou à recruter davantage de travailleurs occasionnels. Ce n'est pas la solution que nous cherchons.

Senator Ringuette: In your report, we are looking at 40,000 appointments, and two thirds of that figure is short-term appointments getting through the back door. How much worse can it get? It cannot get worse than this?

Ms. Barrados: It is particularly the casuals that the PSC has no role in. In regard to the part-time appointments, there is still a mechanism where there is some involvement, but these are short term. If you are short term, you do not have the same kind of appointment process that you have in the long-term process. I am not happy with that. That is why I raised it.

Senator Ringuette: I acknowledge your goodwill and your understanding of what needs to be done and so forth.

I have been involved in government since 1987. The government is a service industry. Any service industry that does not regard human resources as 90 per cent of its success story will fail. We are 100 per cent in the service industry, and 100 years later there are departments that have no HR planning, departments that are bypassing completely the hiring process that we have.

The Chairman: Did you want to respond to that Ms. Barrados?

Ms. Barrados: I share a number of the concerns. I have to come back to what we made in terms of an overall statement. Overall, there is a respect for the values. I see the warning signs. We have a system that operates on thousands of transactions. However, there are issues and we must be persistent about those issues.

Senator Ringuette is correct about the importance of human resources and the proper management of human resources. If you look at even the discretionary spending that departments have, if you take out the obligations for debt servicing and the obligatory transfers, the discretionary spending is by and large salaries. It is a huge chunk of the business of government.

The Chairman: Human resources used to be with the public service, but that is one of the many things that has been spun out of the Public Service Commission and is now with its own agency. You have an audit function for it.

Ms. Barrados: An interesting evolution has gone on for about 100 years. The Public Service Commission had all aspects of human resource management in the early days, but there has been an evolution in the PSC. The authority to appoint is still with the Public Service Commission; it is maintained in an independent organization. The other parts of human resource management policy are with the Public Service Human Resources Management Agency. Parts of the Public Service Commission went to that agency. Its core was in the Treasury Board. The Treasury Board had its human resource management responsibilities as the employer, and the core of its responsibilities is actually from that Treasury Board component with some things from us.

Senator Murray: I have two questions. I will ask them quickly.

Le sénateur Ringuette : Dans votre rapport, il est question de 40 000 nominations, dont les deux tiers sont à court terme et ne suivent pas les règles. On peut difficilement faire pire.

Mme Barrados : Ce sont surtout les nominations d'employés occasionnels qui échappent à la CFP. Pour ce qui est des nominations à temps partiel, il existe un mécanisme auquel nous participons, mais ce sont des emplois d'une durée déterminée. Le processus n'est pas le même pour les nominations à court terme et celles pour une durée indéterminée. Cela ne me plaît pas, c'est pourquoi j'ai soulevé le problème.

Le sénateur Ringuette : Je reconnais votre bonne volonté et votre compréhension de ce qui doit être fait.

Je connais le gouvernement depuis 1987. C'est une industrie de service. Une industrie de service qui ne considère pas que son succès repose à 90 p. 100 sur ses ressources humaines va manquer à ses obligations. Nous sommes entièrement une industrie de service et, 100 ans plus tard, il y a des ministères qui n'ont pas de plan de ressources humaines et qui contournent complètement le processus d'embauche établi.

Le président : Vouliez-vous répondre, madame Barrados?

Mme Barrados : Je partage certaines de vos inquiétudes. Je dois revenir à notre déclaration générale. Dans l'ensemble, les valeurs sont respectées. Je vois les signes avertisseurs. Notre système effectue des milliers d'opérations, mais il y a des problèmes et nous devons être persévérants à leur sujet.

Le sénateur Ringuette a raison de souligner l'importance des ressources humaines et de leur bonne gestion. Si on exclut le service de la dette et les transferts obligatoires, ce sont les salaires qui constituent le gros des dépenses discrétionnaires des ministères. C'est une portion énorme des affaires du gouvernement.

Le président : Les ressources humaines relevaient auparavant de la Commission de la fonction publique, mais c'est une des activités qui a maintenant été confiée à une agence. Vous êtes chargés de la vérification.

Mme Barrados : Les choses ont évolué de façon intéressante depuis 100 ans. Au départ, la Commission de la fonction publique s'occupait de tous les aspects de la gestion des ressources humaines, mais les choses ont changé. Le pouvoir de nomination appartient toujours à la CFP, qui est un organisme indépendant. Les autres aspects de la gestion de ressources humaines sont du ressort de l'Agence de gestion des ressources humaines de la Fonction publique du Canada. Une partie des activités de la CFP lui ont été dévolues, mais ses principales activités étaient celles du Conseil du Trésor. C'est le Conseil du Trésor qui, en tant qu'employeur, était responsable de la gestion des ressources humaines et, donc, ses principales responsabilités lui viennent du Conseil du Trésor, et certaines viennent de nous.

Le sénateur Murray : J'ai deux questions à poser. Je vais faire vite.

First, the act provides that there will be at least two part-time commissioners. The question is: Are you expecting others in addition to the two that have been appointed to be named in the near future?

Second, on the question of language, is the committee of ADMs or one of the subcommittees taking a look at the designation of bilingual imperative positions? Are you satisfied that there are some controls on that? As long as 20 years ago, Max Yalden was the Commissioner of Official Languages and the then Joint Official Languages Committee was concerned about what appeared to us to be a kind of hit and miss approach to designating bilingual imperative positions. The question is: Is this process a science or an art, and who is in charge of it?

Ms. Barrados: First, in terms of the part-time commissioners, at the end of the day — and this was an interesting discussion we had during my confirmation process — the decision to appoint those commissioners is not with me; they are GIC appointments.

Senator Murray: You told us that you expect to be consulted.

Ms. Barrados: I was consulted on these last two appointments, and I expect to be consulted on further appointments. If I am not, I think I would come here to complain.

My hope is that we get the new commission through the transition, the devolvement, the delegations, have that stabilized. It is a huge change for the organization to have gone from three full-time people who were deputies. At the end, there were three deputies there. Now it is more like a board. Once that takes place, I would expect to see two additional commissioners come on and then worry about representativeness as part of the makeup of that commission.

I consider myself from the West, but I have not lived in the West for a long time. I have two easterners essentially on the commission.

With respect to language, and I will get Mr. Pelletier to add on to that, my understanding of the designation of the bilingual imperative is that it is in the hands of Public Service Human Resources Management Agency, in other words, the employer. The area of service, everyone is clear: Service has to be provided in the language of choice of the Canadian asking for the service. I do not think we see too much debate or uncertainty in that area.

Where there is more of an issue and where you have the debate is in the management of the jobs. Here it comes around the ability to be able to supervise in the language of their choice. How much of a language skill do you need to have to supervise somebody in the language of their choice, or is it all right if you have one speaking English and another speaking French?

Right now, that is at CBC, and we are asking questions about the appropriateness of that.

Senator Murray: At what?

Premièrement, la loi prévoit qu'il y ait au moins deux commissaires à temps partiel. Ma question est la suivante : Vous attendez-vous à ce qu'il y en ait d'autres, en plus des deux qui ont été nommés, qui soient désignés bientôt?

Deuxièmement, au sujet de la question linguistique, est-ce que le Comité des sous-ministres adjoints ou un des sous-comités examine la désignation des postes bilingues à nomination impérative? Croyez-vous qu'il y a des mécanismes de contrôle à ce sujet? Il y a 20 ans, quand Max Yalden était commissaire aux langues officielles, le Comité mixte sur les langues officielles trouvait qu'on semblait désigner les postes bilingues à nomination impérative un peu à la va-comme-je-te-pousse. Ma question est la suivante : Cette opération est-elle une science ou un art, et qui s'en occupe?

Mme Barrados : D'abord, pour ce qui est des commissaires à temps partiel, finalement — et il en a été question quand j'ai accepté mon poste — la décision au sujet de leur nomination ne relève pas de moi; ce sont des nominations par décret.

Le sénateur Murray : Vous nous avez dit vous attendre à être consultée.

Mme Barrados : Je l'ai été pour les deux dernières nominations, et je m'attends à l'être pour les prochaines. Si je ne le suis pas, je pense que je vais venir me plaindre à vous.

J'espère qu'après la transition, la dévolution et la délégation de pouvoirs, les choses vont se stabiliser à la nouvelle commission. C'est un énorme changement pour cette organisation qui comptait trois responsables à temps plein qui occupaient un niveau de sous-ministre. Finalement, il y avait trois sous-ministres. Maintenant, c'est plutôt un conseil d'administration. Quand tout sera en place, je m'attends à ce qu'il y ait deux autres commissaires et on se préoccupera alors de la représentativité à la commission.

Je considère que je viens de l'ouest du pays, mais je n'ai pas vécu dans cette région depuis longtemps. Il y a essentiellement deux personnes de l'est du pays à la commission.

Pour ce qui est de la question linguistique, et M. Pelletier pourra compléter ma réponse, je pense que la désignation des postes bilingues à nomination impérative relève de l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada, c'est-à-dire l'employeur. Tout le monde s'entend sur la question du service; le service doit être offert dans la langue demandée par les Canadiens. Je ne pense pas qu'il y ait beaucoup de discussion ou d'incertitude à ce sujet.

Ce qui soulève plus de problèmes ou de discussions, c'est la gestion des emplois, la capacité de pouvoir superviser les gens dans la langue de leur choix. Quelle doit être votre maîtrise de l'autre langue pour superviser quelqu'un dans la langue de son choix, ou est-il convenable qu'une personne parle anglais et une autre français?

Actuellement, le niveau est établi à CBC, et nous nous demandons si c'est suffisant.

Le sénateur Murray : Quoi?

Ms. Barrados: CBC, it is the standard; ABC is the level. ABC and exempt is how it goes. C is the level in oral interaction where you are expected to know what a subjunctive is, but I passed the test without using any because I knew I would get them wrong.

Mr. Pelletier: I do not have too much to add to what we are saying, not in the subjunctive in any case. The departments are delegated by the employer to determine the designation and the level ABC. It is the policy that all executive jobs are CBC in Ottawa. A, B and C are well defined in terms of what is required for the incumbent — the skill of the incumbent for A, B and C — and the Public Service Commission tests the candidate against those standards and ensures that the tests are valid. We can explain the tests, and they are fair for everyone, and everyone has been tested the same way. That is in a nutshell our responsibility.

The ADM subcommittee is looking at the designation, how we are doing it now, and will look at whether they would recommend a different way of doing it.

Senator Murray: Or of monitoring it. Thank you.

Senator Harb: Speaking about the staffing, I have a couple of questions for the president. The first is in terms of remuneration of the public service, in particular when dealing with professionals. I take the case of Foreign Affairs and International Trade. I participated in many missions where I was told that the local hired commercial officer was making almost double the salary of his boss, who was the trade commissioner in one of the countries. That is not an isolated case. It seemed to be across the board.

I spoke with some other professionals within the public service, who I have been told have salaries, in some cases, somewhere in the range of 25 to 35 per cent less than that of the private sector. It is no wonder we have been losing much of the talent from the public sector, going into the private sector — because of the remuneration factor.

Is it in your cards to have a look at the salaries of the public service from the bottom up, from the front-line clerk to the deputy minister level, to find out how we rank compared to other places in the world, other economies of similar magnitude as ourselves?

In terms of the staffing in the department, one that comes to mind is the Department of Citizenship and Immigration. That is a department that is stretched to the limit, not only here in Canada but also abroad, so much so that while we are dealing with some cases, we are told that the visa is there but they do not have the necessary resources in order to issue it. It is that bad.

One would think that there is an opportunity for you and your staff to aggressively tackle this issue, particularly when it comes to departments that are offering services to Canadian citizens and to those who may want to become Canadian citizens from overseas.

Mme Barrados : CBC est la norme, ABC les niveaux. Il y a les niveaux ABC et d'exemption. On s'attend au niveau C d'interaction orale à ce que vous sachiez utiliser le subjonctif, mais j'ai passé le test sans l'utiliser parce que je savais que j'allais me tromper.

M. Pelletier : Je n'ai pas grand-chose à ajouter à cela, pas au sujet du subjonctif, en tout cas. Les ministères sont chargés par l'employeur de désigner les postes et de déterminer le niveau requis. La politique veut que tous les postes de cadres à Ottawa soient de niveau CBC. Les niveaux A, B et C précisent bien les connaissances que le titulaire doit avoir et la Commission de la fonction publique fait subir les examens aux candidats en fonction de ces normes en veillant à ce que les examens soient valides. Nous pouvons expliquer les examens, qui sont justes pour tout le monde, parce que tout le monde est testé de la même façon. Voilà à quoi se résume notre responsabilité.

Le Sous-comité des sous-ministres adjoints examine la désignation des postes, la façon dont nous procédons maintenant, et il verra s'il va recommander une autre façon de faire.

Le sénateur Murray : Ou d'exercer une surveillance. Merci.

Le sénateur Harb : Au sujet de la dotation des postes, j'ai quelques questions à poser à la présidente. La première a trait à la rémunération dans la fonction publique, surtout celle des professionnels. Dans le cas des Affaires étrangères et du Commerce international, j'ai appris, au cours des nombreuses missions auxquelles j'ai participé, que l'agent commercial embauché localement touchait un salaire presque deux fois supérieur à celui de son patron, qui était le délégué commercial d'un des pays. Ce n'est pas un cas isolé. Il me semble que c'est plutôt général.

On m'a dit que d'autres professionnels dans la fonction publique touchent des salaires qui sont de 25 à 35 p. 100 inférieurs à ceux du secteur privé, dans certains cas. Il n'est pas étonnant que beaucoup de gens compétents quittent le secteur public pour le secteur privé, à cause de la rémunération.

Est-il dans vos plans d'examiner les salaires des fonctionnaires, à tous les échelons, du commis au point de service au sous-ministre, pour déterminer comment on se classe par rapport à d'autres pays de taille comparable?

Pour ce qui est de la dotation au sein des ministères, on peut penser à celui de la Citoyenneté et de l'Immigration, où le personnel est débordé, pas seulement ici au Canada mais aussi à l'étranger, au point où, dans certains cas, le visa existe, mais on n'a pas les ressources nécessaires pour le délivrer. C'est aussi grave que cela.

Vous devriez vous attaquer énergiquement à ce problème, surtout dans les ministères qui offrent des services aux Canadiens et aux étrangers qui peuvent vouloir devenir Canadiens.

Finally, on the notion that our chair raised, that is visible minorities in the public service, I cannot tell you how often I have had middle management public servants who are visible minorities come in to complain about the fact they reached a certain level in the public service and hit a brick wall. They do not seem to be able to go beyond that. There the frustrations start, and before you know it they are offered a package to take an early retirement or they quit on their own and join other services in the private sector. That is an important thing to keep in mind.

Finally, a comment about opening up jobs: I have no problem. Open them up. It cannot hurt the urban setting as much as it can hurt the rural setting. My fear is that when a job is opened up here in Ottawa for everyone else to apply for from across the country, you are robbing different parts of the country of their talent and bringing it here to the capital of Canada. To that extent, you are not solving the problem. The issue here should be economic development in different parts of the country, whereby if there is a new initiative by the government to set up new departments, it makes sense to explore the possibility of regionalizing or decentralizing future jobs, not sucking away jobs from one part of the country to another. That is an important point to bear in mind.

The Chairman: We have five minutes and he has asked three difficult questions.

Ms. Barrados: I will try to be succinct. First, in terms of the question of remuneration, how much people are paid, that is in the domain of the employer. Right now, the audit mandate of the Public Service Commission is appointments, the audit of appointments and related activities. I think pushing it to salaries pushes me further than the related activity allows. However, I think the classification issue is an important related one, because appointments and classification go together. The area where we feel there is abuse is when you are fooling around with those classifications, but it may be a reflection of some of the compensation issues.

In terms of how we would be the most effective audit organization, we would be a more effective one if we audited all aspects of human resource management. However, I do not think salaries are within our scope right now in the way you talked about it.

The second question in relationship to Citizenship and Immigration and the pressures they are under — and this speaks to Senator Ringuette's issues of planning. It is planning not only for business planning but linking people planning into that. We have to bring those things together, and have the discussions within the system that if that does not work we have to come to Parliament about how these pressures are not being met, given the policy that is there.

I am hoping that is one area that, if there are these pressures, it has to come through in the plans, because if it is not, there is not a planning with integrity.

The other question you asked was about the visible minorities and the concern that people have come to you feeling they cannot get further ahead.

Enfin, à propos de ce dont le président a parlé, les minorités visibles dans la fonction publique, je ne peux vous dire combien de fonctionnaires cadres intermédiaires qui font partie des minorités visibles sont venus me dire qu'ils n'avaient plus de chances d'avancement, qu'ils avaient frappé un mur. Ils ne semblent pas pouvoir dépasser ce niveau. Ils sont déçus et finissent par accepter une indemnité de retraite anticipée ou par aller travailler ailleurs dans le secteur privé. C'est un aspect important à considérer.

Enfin, j'aimerais faire un commentaire sur l'accès aux emplois. Je n'ai pas d'objection à ce qu'on étende les zones d'admissibilité, mais ce sont davantage les régions rurales que les régions urbaines qui vont en souffrir. Je crains qu'en permettant à des candidats de partout au pays de se présenter à un poste ici à Ottawa, on prive les différentes régions du pays des talents qui s'y trouvent au profit de la capitale du pays. À cet égard, vous ne réglez pas le problème. Il faudrait tenir compte du développement économique des différentes régions du pays dans le sens où, si le gouvernement envisage de créer de nouveaux services, il explore la possibilité d'offrir des postes en région, ou de décentraliser plutôt que déplacer des emplois d'une région dans une autre. C'est important d'y penser.

Le président : Il nous reste cinq minutes et trois questions difficiles viennent d'être posées.

Mme Barrados : Je vais essayer d'être brève. D'abord, pour ce qui est de la rémunération, la question des salaires relève de l'employeur. Actuellement, le mandat de la Commission de la fonction publique a trait aux nominations, à la vérification des nominations et des activités connexes. Je ne peux parler salaire sans dépasser le champ de mes compétences. Cependant, je crois que la classification est une question importante qui va de pair avec les nominations. Nous pensons qu'il y a abus quand on tergiverse à propos de la classification des postes, mais c'est peut-être lié à certains problèmes de rémunération.

Pour être un organisme de vérification plus efficace, il faudrait vérifier tous les aspects de la gestion des ressources humaines. Cependant, je ne pense pas que les salaires soient de notre ressort actuellement dans le sens où vous en avez parlé.

En deuxième lieu, pour ce qui est des pressions exercées sur Citoyenneté et Immigration, cela rejoint les questions de planification soulevées par le sénateur Ringuette. Il s'agit de planifier non seulement les activités mais aussi les ressources humaines. Nous devons relier les deux et déterminer que, si nous n'arrivons pas à répondre aux pressions, nous devons nous adresser au Parlement, compte tenu de la politique en vigueur.

J'espère que c'est un domaine dont les plans vont tenir compte, s'il y a des pressions, sinon il y aura manque d'intégrité.

Vous avez aussi posé une question sur les minorités visibles qui se sont adressées à vous parce qu'elles avaient le sentiment de ne plus avoir de chances d'avancement.

I have heard the same kind of thing. I have had people come and talk to me. I raised in my opening comments that I am concerned that we are not making progress on the representation of visible minorities in the EX group. We have an advisory committee that is advising both me and the president of the Public Service Human Resources Management Agency on how to make improvements. I have asked each department where the representation numbers are low to come forward with a specific plan in terms of how they will make use of some of the flexibilities that we already provide to people so it is easier to make these appointments, and how they plan to do that.

I would ask Mr. Gauld to add another couple of comments on other initiatives we are trying to get underway, because we are not making progress fast enough. Before he starts, I will say that I will take under advisement your comment about the jobs.

Mr. Gauld: As the president mentioned, we have put in place what we call a new employment equity program, which is actually a cafeteria menu of special authorities that we will give to departments to hire members of employment equity groups. They have the authority to target competitions or appointments to members of those groups, internal or external in most cases, and certainly for the EX ranks. We have asked for the plans and we are following up on those. We are just compiling that information now.

We are working with one major department, Human Resources and Skills Development Canada and Social Development Canada, which was HRDC in the past, who have undertaken a large project to try to find people within who are members of employment equity groups, to put them in EX-1 jobs that they have identified and set aside in that organization for them. They had, I think, 440-odd candidates. They are in the last phase of winnowing that down to a number of qualified people, and we look forward to some appointments there.

We have delegated some authorities to that department to facilitate that work. We are linking in other initiatives, for example, Senator Oliver's work with the Conference Board, looking at the representation of visible minorities in the private sector and the public sector, what can we do to increase it, what are the benefits, and the work with the external advisory committee that the president mentioned.

We have been very successful for a number of years with the management development programs — the advanced executive development program and the career assignment program — in getting high levels of representation of visible minorities and some other equity groups in those programs. They were a useful way to give people a boost up, from people within the service and some people from without. Those programs have now moved over to the agency, of course, but they are on a good footing to do that sort of thing.

We are in discussions now looking at what else we can do. I am trying to get a conversation going with the departments and the agency about how we can best reach outside to bring in more people at senior levels.

Des gens sont venus me dire la même chose. J'ai indiqué dans mon exposé que les progrès étaient trop lents en ce qui concerne l'augmentation de la représentation des membres des minorités visibles dans les rangs des cadres de direction au gouvernement. Nous avons un comité consultatif qui est chargé de m'indiquer, à moi et au président de l'Agence de gestion des ressources humaines de la Fonction publique du Canada, les moyens d'améliorer la situation. J'ai demandé à chaque ministère où cette représentation est faible comment ils emploieraient les mesures d'assouplissement que nous offrons déjà pour faciliter ces nominations.

Je demanderais à M. Gauld d'expliquer les autres mesures que nous essayons de mettre en œuvre, parce que nous ne progressons pas assez rapidement. Avant de lui céder la parole, je vous dirai que je vais réfléchir à ce que vous avez dit au sujet des emplois.

M. Gauld : Comme la présidente l'a indiqué, nous avons élaboré ce que nous appelons un nouveau programme d'équité en matière d'emploi qui offre toute une gamme de pouvoirs spéciaux permettant aux ministères d'embaucher des membres des groupes visés par l'équité. Ils ont le pouvoir de réserver des concours ou des nominations aux membres de ces groupes, à l'interne ou à l'externe le plus souvent, et cela s'applique assurément aux postes de cadre de direction. Nous avons demandé des plans et nous suivons la situation. Nous sommes actuellement en train de réunir l'information.

Nous travaillons en collaboration avec Ressources humaines et Développement des compétences Canada ainsi que Développement social Canada, c'est-à-dire ce qu'on appelait DRHC auparavant, qui ont entrepris de nommer des membres des groupes visés par l'équité à des postes de cadre de direction réservés pour eux. Il y aurait à peu près 440 candidats. Il ne reste plus qu'à choisir les personnes qualifiées pour ces postes et nous attendons que des nominations soient faites.

Nous leur avons délégué des pouvoirs pour faciliter ce travail. Nous avons d'autres initiatives, comme le travail du sénateur Oliver avec le Conference Board pour examiner la représentation des minorités visibles dans le secteur public et dans le secteur privé, ce qu'on peut faire pour l'accroître et quels en sont les avantages, ainsi que le travail avec le comité consultatif externe dont la présidente a parlé.

Nous avons réussi au cours des années à attirer beaucoup de membres des minorités visibles et des autres groupes visés par l'équité dans nos programmes de perfectionnement des gestionnaires, le programme de développement des compétences en gestion et le programme Cours et affectations de perfectionnement. C'est un bon moyen pour stimuler les gens de l'intérieur et de l'extérieur. Ces programmes ont maintenant été confiés à l'agence, bien sûr, mais ils ont des bases solides.

Nous discutons de ce que nous pouvons faire d'autre. Je veux discuter avec les ministères et l'agence des moyens à prendre pour attirer des gens de l'extérieur à des postes de direction.

The Chairman: President Barrados, I want to thank you and all of your senior staff very much for attending here today. We appreciate your directness, candour and frankness. It has been very instructive and informative for us. It will be useful as we continue with our study of estimates and estimates problems.

The committee adjourned.

OTTAWA, Wednesday, November 3, 2004

The Standing Senate Committee on National Finance met this day at 6:20 p.m. to examine the Main Estimates laid before Parliament for the fiscal year ending March 31, 2005.

Senator Donald H. Oliver (*Chairman*) in the Chair.

[*English*]

The Chairman: Honourable senators, I would call this third meeting of the Standing Senate Committee on National Finance to order. As you are aware, this committee was created in 1919. At that time it had the name of the Committee of Finance. In 1968, it became the Committee on National Finance. When asked what this committee does, I say that basically, this committee's main interest is government spending, either directly or indirectly, through estimates or bills.

This evening, honourable senators, we are quite honoured to have the Auditor General appear as the witness before this committee as we continue our review of government estimates. Auditor General Sheila Fraser has appeared before this committee on several previous occasions and we are hoping that tonight she will look at government estimates and such issues as accountabilities, transparency and government reporting to Parliament. Following your presentation, Ms. Fraser, we hope that you will agree to take questions from honourable senators. You now have the floor, and welcome.

Ms. Sheila Fraser, Auditor General of Canada: We thank you for the opportunity to meet with the committee this evening to discuss a number of issues related to accountability. With me are Doug Timmins, Assistant Auditor General, who is responsible for the audit of the Public Accounts of Canada, and Tom Wileman, a principal in our office, who looks after accountability issues.

This evening I would like to bring accountability issues to your attention for consideration as items for future study. Accountability relationships in the public sector are changing, posing challenges to governance and to parliamentary scrutiny of government spending.

When I last appeared before your committee early in 2003, the changing face of public sector accountability was apparent. The government is increasingly delivering programs and services through arrangements involving other governments,

Le président : Madame Barrados, je tiens à vous remercier, vous et vos collaborateurs, d'être venus nous rencontrer aujourd'hui. Nous sommes heureux que vous nous ayez parlé avec autant de franchise et de candeur. Cette rencontre a été très instructive et elle nous aidera dans notre étude des prévisions budgétaires et des problèmes qui y sont liés.

La séance est levée.

OTTAWA, le mercredi 3 novembre 2004

Le Comité sénatorial permanent des finances nationales se réunit aujourd'hui à 18 h 20 pour étudier le Budget des dépenses principal déposé au Parlement pour l'exercice se terminant le 31 mars 2005.

Le sénateur Donald H. Oliver (*président*) occupe le fauteuil.

[*Traduction*]

Le président : Honorables sénateurs, je déclare ouverte cette troisième séance du Comité sénatorial permanent des finances nationales. Comme vous le savez, notre comité a été créé en 1919. À cette époque, il s'appelait le Comité des finances. En 1968, il est devenu le Comité des finances nationales. Quand on me demande ce que notre comité fait, je réponds qu'essentiellement, ce comité s'intéresse principalement aux dépenses du gouvernement, directement ou indirectement, en étudiant les budgets des dépenses ou des projets de loi.

Ce soir, honorables sénateurs, nous avons l'honneur d'accueillir la vérificatrice générale comme témoin devant le comité alors que nous poursuivons l'étude du budget des dépenses du gouvernement. La vérificatrice générale Sheila Fraser a déjà comparu plusieurs fois devant le comité et nous espérons que, ce soir, elle se penchera sur le budget des dépenses du gouvernement et notamment sur des questions comme la reddition de comptes, la transparence et les rapports au Parlement. Après votre exposé, madame Fraser, nous espérons que vous serez d'accord pour répondre aux questions des honorables sénateurs. Vous avez maintenant la parole et je vous souhaite la bienvenue.

Mme Sheila Fraser, vérificatrice générale du Canada : Nous vous remercions de nous donner l'occasion de rencontrer le comité ce soir pour discuter de plusieurs questions liées à la reddition de comptes. Je suis accompagnée de M. Doug Timmins, vérificateur général adjoint, et de M. Tom Wileman, directeur principal, qui s'occupe du dossier de la reddition de comptes.

Ce soir, j'aimerais porter à votre attention diverses questions liées à la reddition de comptes que vous pourriez envisager d'étudier. Les relations redditionnelles évoluent dans le secteur public, ce qui pose des défis pour la gouvernance et l'examen des dépenses publiques par le Parlement.

La dernière fois que j'ai comparu devant le comité au début de 2003, il était déjà clair que la reddition de comptes dans le secteur public changeait. Le gouvernement fournit de plus en plus de programmes et de services au moyen d'ententes avec d'autres

the private sector and non-governmental organizations. In particular, this is happening through government-sponsored foundations.

Since that time, our reports on the Office of the Privacy Commissioner, on the sponsorship program and on other aspects of governance have raised important accountability issues. We have expressed concerns about a breakdown in the proper conduct of governance at two levels: overall program management and the conduct of individual officials. Consequently, this evening, I would like to present three issues for consideration. First, there is a need for an enhanced approach to accountability, as we reported in 2002; second, I have several comments on foundations; and third, I would like to touch on accountability and ethics within government.

[Translation]

Chapter 9 of our December 2002 report presented an enhanced definition of accountability. This approach stresses the importance of the means used as well as the results achieved while maintaining public sector values. It points to the obligations of all parties. It underlines the need for review of performance by managers and by Parliament. It emphasizes the importance of transparency in governance. Finally, it takes into account managing for results, innovation and the sharing of accountability among partners.

Effective accountability requires holding to account. Parliamentarians must be able to review and approve the government's plans for spending and its performance expectations, and then scrutinize the results of that spending. To do this properly, Parliament needs integrated information about costs and expected results.

In March 2003, my Office provided parliamentarians with a document entitled "Parliamentary Committee Review of the Estimates Documents," which updated a 1998 document. I suggested that Parliament could challenge the government to provide clear plans and priorities and enhance its holding the government to account by scrutinizing performance information. The document is designed to help you review the Estimates documents. It outlines the Estimates cycle and discusses the role of government departments, the Treasury Board Secretariat and the Office of the Auditor General. It also identifies lines of inquiry that committees might pursue.

In my March 2004 report, I noted that the Treasury Board and its Secretariat play a lead role in developing the government's management agenda, which includes transparency and accountability, as well as setting the tone from the top. That is, maintaining interest in, and support for, the management agenda among ministers, senior officials and parliamentarians. This includes improving the Estimates documents.

gouvernements, le secteur privé et des organisations non gouvernementales. On remarque particulièrement cet état de fait par les fondations financées par le gouvernement.

Depuis, nos rapports sur le Commissariat à la protection de la vie privée, sur le Programme de commandites et sur d'autres aspects de la gouvernance ont soulevé d'importantes questions liées à la reddition de comptes. Nous avons exprimé notre inquiétude au sujet de la défaillance de la gouvernance à deux niveaux : la gestion globale des programmes et la conduite de certains fonctionnaires. Par conséquent, j'aimerais aborder ce soir trois points. Premièrement, il faut améliorer le concept de la reddition de comptes, comme nous l'avons mentionné dans un rapport en 2002. Deuxièmement, j'ai plusieurs commentaires à formuler sur les fondations. Enfin, j'aborderai la question de la reddition de comptes et de l'éthique dans la fonction publique.

[Français]

Le chapitre 9 de notre rapport de décembre 2002 présentait une définition améliorée de la reddition de comptes. Ce concept insiste sur l'importance des moyens employés ainsi que des résultats obtenus dans le respect des valeurs du secteur public. Il fait ressortir les obligations de toutes les parties. Il montre la nécessité d'un examen du rendement par les gestionnaires et le Parlement. Il insiste sur l'importance de la transparence pour la gouvernance. Enfin, il tient compte de la gestion axée sur les résultats, de l'innovation et du partage de la reddition de comptes entre partenaires.

Une reddition de comptes efficace exige que l'on demande des comptes. Les parlementaires doivent être en mesure d'examiner et d'approuver les plans de dépense du gouvernement et ses attentes en matière de rendement, et d'effectuer ensuite un examen critique des résultats des ces dépenses. Pour pouvoir le faire adéquatement, le Parlement a besoin de données intégrées sur les coûts et les résultats attendus.

En mars 2003, mon bureau a transmis aux parlementaires un document intitulé : « L'examen des documents du budget des dépenses par les comités parlementaires », qui constituait une mise à jour d'un document publié en 1998. J'ai suggéré au Parlement qu'il pourrait demander au gouvernement de fournir des plans et des priorités qui soient clairs et d'améliorer la reddition de comptes du gouvernement en effectuant un examen critique de l'information sur le rendement. Le document est conçu pour vous aider à examiner les documents du budget des dépenses. Il décrit le cycle de préparation du budget des dépenses et traite du rôle des ministères, du Secrétariat du Conseil du Trésor et du bureau du vérificateur général. Il indique aussi les aspects que les comités pourraient vouloir étudier.

Dans mon rapport de mars 2004, j'ai mentionné que le Conseil du Trésor et son secrétariat jouent un rôle de premier plan dans l'élaboration du programme de gestion du gouvernement, ce rôle exigeant notamment d'assurer la transparence et la reddition de comptes et de donner le ton depuis le sommet. Cela veut dire maintenir l'intérêt et l'appui des ministres, des hauts fonctionnaires et des parlementaires pour le programme de gestion du gouvernement. Il faut donc notamment améliorer les documents du budget des dépenses.

[English]

Mr. Chairman, honourable senators, in terms of accountability to Parliament, foundations raise a number of issues, including credible reporting of results, effective ministerial oversight and adequate external audit. In our April 2002 report, Chapter 1, "Placing the Public's Money Beyond Parliament's Reach," we reported that all three of these accountability requirements were not being met. In 2002, we found that reporting was not adequate for parliamentary scrutiny. In addition, weak oversight of foundations limits ministers' answerability to Parliament. The government also had limited means of strategic monitoring of foundations or for making adjustments, should things go wrong, or where there was a need for a course adjustment in a public policy area.

I am concerned that no provision has been made for performance audits of foundations, that is, what used to be known as value-for-money audits that would be reported to Parliament. As of March 31, 2004, the government had transferred \$9.1 billion in public funds to foundations. In my view, given the materiality of these transfers, performance audits are essential to provide Parliament with information and assurance with respect to propriety, compliance with authorities, the adequacy of internal controls and verification of performance information.

I also believe that the Office of the Auditor General, as Parliament's auditor, should be appointed as the external auditor of foundations, with a few exceptions. In the 2003-04 budget plans, the government announced measures to improve the accountability of foundations, and I plan to report on the government's progress in my February 2005 status report.

As in earlier years, my observations on the government's financial statements in the 2004 public accounts raise concerns about the accounting for transfers to foundations. The government has recorded these transfers as expenses, although most of the funds remain in the foundations' bank accounts and in investments accumulating interest. I note that the accounting and accountability issues are linked. At issue is whether the foundations are controlled by the government. If they are, then payments to them could not be recorded as expenses, since the foundations would be within what we call the accounting entity.

Accountability improvements that increase government control may raise the question of consolidation within the accounting entity under the accounting standards set by the Public Sector Accounting Board of the Canadian Institute of Chartered Accountants.

[Traduction]

Monsieur le président, honorables sénateurs, sur le plan de la reddition de comptes au Parlement, les fondations posent un certain nombre de défis, notamment la communication de rapports crédibles sur les résultats, une surveillance ministérielle efficace et une vérification externe adéquate. Dans notre rapport d'avril 2002, au chapitre 1 intitulé « Soustraire des fonds publics au contrôle du Parlement », nous avons signalé que ces trois exigences de la reddition de comptes n'étaient pas respectées. En 2002, nous avons constaté que l'information communiquée ne permettait pas au Parlement d'examiner la gestion des fondations. De plus, comme ces fondations font l'objet d'une surveillance très limitée, les ministres peuvent difficilement en répondre devant le Parlement. Le gouvernement dispose en outre de moyens limités pour faire le suivi stratégique des fondations ou pour corriger le tir si les choses vont mal ou si la politique publique change.

Je m'inquiète du fait que les fondations ne sont pas soumises à des vérifications de gestion, c'est-à-dire à ce qu'on appelait vérifications de l'optimisation des ressources, dont les résultats seraient communiqués au Parlement. Au 31 mars 2004, le gouvernement avait transféré 9,1 milliards de dollars de fonds publics aux fondations. À mon avis, étant donné l'importance relative de ces paiements de transfert, des vérifications de gestion sont essentielles pour que le Parlement obtienne de l'information et une assurance quant au bien-fondé des paiements, à la conformité aux autorisations, au caractère adéquat des contrôles internes et à la vérification de l'information sur le rendement.

Je crois aussi que le Bureau du vérificateur général, en tant que vérificateur au service du Parlement, devrait être nommé vérificateur externe des fondations, à quelques exceptions près. Dans les plans budgétaires de 2003 et 2004, le gouvernement a annoncé des mesures pour améliorer la reddition de comptes des fondations. Je prévois faire rapport des progrès réalisés par le gouvernement dans mon rapport « Le Point » de février 2006.

Comme par les années précédentes, je soulève des questions au sujet de la comptabilisation des paiements de transfert aux fondations dans mes observations sur les états financiers du gouvernement qui sont présentés dans les Comptes publics 2004. Le gouvernement a comptabilisé ces paiements de transfert comme des charges même si les fonds se trouvent en majeure partie dans les comptes bancaires des fondations et dans des placements portant intérêt. Il y a un lien entre la comptabilisation de ces paiements et la reddition de comptes. Il s'agit d'établir si les fondations sont contrôlées par le gouvernement. Si elles le sont, les paiements de transfert aux fondations ne peuvent être comptabilisés comme des charges, car les fondations feraient partie du périmètre comptable du gouvernement.

Selon les normes de comptabilité établies par le conseil sur la comptabilité dans le secteur public de l'Institut canadien des comptables agréés, des améliorations redditionnelles qui font augmenter le contrôle exercé par le gouvernement peuvent soulever la question de la consolidation au sein du périmètre comptable du gouvernement.

[Translation]

My third point today relates to accountability and ethics within government. Chapter 2 of our November 2003 Report addresses these issues. It follows a study we did in 2000, that recommended a comprehensive approach to enforcing responsibility for ethical conduct, on the part of parliamentarians, ministers and heads of federal entities.

The government has since issued a series of documents, including guidance for ministers and deputy ministers, and a code of values and ethics for the public service. We examined these documents. We found that they attempted to define principles such as responsibility, accountability and answerability.

However, they fell short in describing how these same principles will be implemented. Similarly, the code of values and ethics calls for conflicts to be resolved in the public interest, but does not offer much guidance on how to determine that public interest. The challenge for public sector managers is to integrate the code's principles into decision-making. They have to set an example. Unless they do, rank-and-file public servants will lose faith in the code.

That concludes our brief overview of these three issues. We would be pleased, Mr. Chairman, to answer any questions that the committee may have.

[English]

The Chairman: Thank you for that excellent overview. I have two quick questions before I turn to other honourable senators.

On page 2 of your presentation, you said that your office provided parliamentarians with a document entitled "Parliamentary Committee Review of the Estimates Documents." As you know, I am fairly new to this committee, but I received the document and I read through it this afternoon. One of the things that struck me about that particular document is that it was really designed for the other chamber of Parliament, the House of Commons, and not the Senate. It often referred, in the singular, to "that committee," being the Commons committee, and there are some major differences between the way this committee operates and the other committee. Some of those differences, I felt, could usefully have been pointed out in that report. Nonetheless, for someone who is new, such as me, it was a useful document, although I did want to point that out to you.

Ms. Fraser: Thank you, senator. It is a point well taken. We can certainly amend the document to include the considerations of the Senate committees as well. That would be excellent.

The Chairman: The first witness we heard from when we began this examination of the government's estimates was the President of the Treasury Board, Mr. Reg Alcock. He brought

[Français]

Le troisième point que je veux aborder aujourd'hui a trait à la reddition de comptes et à l'éthique dans le secteur public. Le chapitre 2 de notre rapport de novembre 2003 porte sur ces questions. Il présente le suivi d'une étude que nous avons effectuée en 2000 qui recommandait une approche exhaustive de la responsabilité en matière d'éthique faisant appel aux parlementaires, aux ministres et aux dirigeants des entités fédérales.

Le gouvernement a depuis diffusé une série de documents, notamment des guides pour les ministres et les sous-ministres, et un code de valeur et d'éthique de la fonction publique. Nous avons étudié ces documents et nous avons constaté que les auteurs s'étaient efforcés de définir des principes comme la responsabilité, la reddition de comptes et l'obligation de rendre compte.

Cependant, ils n'ont pas décrit comment ces principes seront appliqués. De même, il est prévu dans le code de valeur et d'éthique de la fonction publique que les conflits seront réglés dans l'intérêt public. Mais les auteurs n'ont pas précisé comment déterminer ce qui est dans l'intérêt public. Pour les gestionnaires du secteur public, le défi consiste à intégrer les principes du code dans la prise de décision. En fait, ils doivent donner l'exemple. S'ils ne le font pas, leurs subalternes ne se fieront plus au code.

Je termine ainsi notre aperçu de ces trois points. Il nous fera plaisir, M. le président, de répondre à toutes vos questions.

[Traduction]

Le président : Je vous remercie pour cet excellent survol de la situation. J'ai deux brèves questions avant de donner la parole aux autres sénateurs.

À la page 2 de votre allocution, vous dites que votre bureau a transmis aux parlementaires un document intitulé « L'examen des documents du budget des dépenses par les comités parlementaires ». Comme vous le savez, je suis nouveau à ce comité, mais j'ai reçu le document et je l'ai parcouru cet après-midi. Une chose m'a frappé à propos de ce document : il est conçu en fait pour l'autre Chambre du Parlement, la Chambre des communes, et non pas le Sénat. On y dit souvent « ce comité », au singulier, c'est-à-dire le comité des Communes, et il y a d'importantes différences entre nos deux comités quant à la manière dont ils fonctionnent. Il m'a semblé qu'il aurait été utile de signaler ces différences dans le rapport. Néanmoins, pour quelqu'un qui est nouveau, comme moi, c'est un document utile, mais je voulais vous le signaler.

Mme Fraser : Merci, sénateur. J'en prends bonne note. Nous pouvons certainement modifier le document pour prendre en compte les particularités des comités du Sénat. Ce serait excellent.

Le président : Le premier témoin que nous avons entendu lorsque nous avons commencé cette étude du budget des dépenses du gouvernement était le président du Conseil du Trésor,

with him the new Comptroller General for Canada. In his remarks to us, the President of the Treasury Board said that the new Comptroller General of Canada will:

...provide overall leadership in ensuring that departments comply with Treasury Board policies for strong expenditure control and rigorous stewardship of public funds. The Comptroller General will review and sign off on policy proposals to ensure that expenditure plans are sound. Re-establishing the Office of the Comptroller General is a key part of our effort to strengthen financial oversight across the federal government. One of Mr. St-Jean's most important responsibilities is to promote the stronger financial controls that are essential to ensure rigorous stewardship of public funds and value for money.

He went on to explain, in response to questions, that the Comptroller General will actually control the appointing and firing of the various comptrollers general in each department.

Could you give us, as the Auditor General for Canada, your overview of this new office and how it has been put in place?

Ms. Fraser: I must admit, senator, that we have not specifically done any work on this office because it is so new. We certainly support any initiative that would increase the importance of and the attention to financial controls within government.

I know that the Comptroller General function always existed, but it was combined with the Secretary of the Treasury Board, and now has been separated. That person or that function always had the responsibility of naming the comptrollers within departments. This is not new. They will perhaps be more active and will be looking for people with higher qualifications. Some of the expectations have changed as to what comptrollers will do in departments.

We will be coming out with a report in February on some of our concerns around financial management, which is a derivative report from our audit of the public accounts, where we will be looking at some of the issues on qualifications of people in senior financial positions within government. This is an issue we have raised in the past, that there were actually very few. Governments have certainly indicated that they are aware of that concern and are moving forward on it.

I am not convinced at this point that the role of the Comptroller General has been fully detailed. I think it will take some time before this function assumes its full capacity and role. He has only been in the position since June. While we can be impatient, we perhaps have to give him a little time to find his way. He has several challenges. For example, he is also responsible for the internal audit function within Treasury Board and there are several areas that he is working on trying to bolster.

M. Reg Alcock. Il avait amené avec lui le nouveau contrôleur général du Canada. Dans son allocution, le président du Conseil du Trésor a dit que le nouveau contrôleur général du Canada :

...jouera un rôle de premier plan pour faire en sorte que les ministères se conforment aux politiques du Conseil du Trésor concernant le contrôle ferme des dépenses et la gestion rigoureuse des fonds publics. Le contrôleur général passera en revue et signera les propositions stratégiques pour s'assurer que les dépenses prévues sont judicieuses. Le rétablissement du Bureau du contrôleur général est un élément clé de nos efforts visant à renforcer la surveillance financière dans l'ensemble de l'appareil gouvernemental fédéral. L'une des responsabilités les plus importantes de M. St-Jean est de favoriser la mise en place de contrôles financiers plus serrés qui sont essentiels pour garantir une intendance rigoureuse des deniers publics et l'optimisation des ressources.

Il a ensuite expliqué, en répondant à des questions, que le contrôleur général va en fait nommer et congédier les divers contrôleurs généraux dans chaque ministère.

Pourriez-vous, en tant que vérificatrice générale du Canada, nous faire un bref survol de ce nouveau bureau et nous dire comment il a été constitué?

Mme Fraser : Je dois admettre, sénateur, que nous n'avons pas encore étudié le dossier de ce bureau parce qu'il est tellement nouveau. Chose certaine, nous appuyons toute initiative visant à renforcer les contrôles financiers et l'attention qu'on y accorde au gouvernement.

Je sais que la fonction de contrôleur général a toujours existé, mais elle était jumelée à celle de secrétaire du Conseil du Trésor, et on les a maintenant séparées. Cette personne ou cette fonction a toujours assumé la responsabilité de nommer les contrôleurs dans les ministères. Cela n'est pas nouveau. Peut-être que l'on sera plus actif et qu'on cherchera des gens possédant de plus grandes compétences. Certaines attentes ont changé à l'égard du travail des contrôleurs dans les ministères.

Nous publierons en février un rapport sur nos préoccupations en matière de gestion financière, rapport découlant de notre vérification des comptes publics et dans lequel nous nous pencherons sur la question des compétences financières des cadres supérieurs au gouvernement. C'est une question que nous avons déjà soulevée dans le passé en signalant qu'il y en avait en fait très peu. Les gouvernements ont fait savoir qu'ils sont bien conscients de cette préoccupation et qu'ils s'en occupent.

Je ne suis pas convaincue actuellement que le rôle du contrôleur général ait été précisé dans les moindres détails. Je pense qu'il faudra un certain temps avant que cette fonction n'assume pleinement sa capacité et son rôle. Le titulaire occupe son poste depuis juin seulement. Il nous arrive d'être impatients, mais nous devons peut-être lui donner le temps de trouver ses marques. Il a plusieurs défis à relever. Par exemple, il est également responsable de la fonction de vérification interne au Conseil du Trésor et il s'efforce de renforcer les contrôles dans plusieurs dossiers.

Senator Comeau: Like the chairman, I went over the document that you sent to us on Parliamentary committee review of the estimates document. I found it extremely useful. I look forward to having it geared for the Senate.

I would like to draw attention to page 14. There are a couple of areas there under "Government Policy and Direction." It asks whether the strategic outcomes of directives and costs of the program are reasonable.

Further down, on the subject of benefits for Canadians, one of the questions that struck me was what factors, other than the program's activity, could affect the results discussed; for example, external economic and social factors.

That led me to a question that I have been asked for some time now. Committee members are probably tired of hearing about this, but I have been trying to find out whether the government, when it put together the program for Aboriginal access to the fisheries on the East Coast of Canada, had at any time done any kind of impact study of its actions on those communities that had historically depended on these resources. Thus far, I have not been able to get any department to indicate that they had evaluated the impact.

Over the past two years, under the departmental estimates we were intending to spend something over a quarter of a billion dollars to implement the programs put together by the government. As far as I know, no impact study has been done to determine the impact on these communities.

Would the government not need to know the impact on all the people, the fish plant workers, the crew members and so on, who are displaced by the transfers? Would the government not need to know how to mitigate the impact on these people? Should that not be done? If not, does the Auditor General ask these kinds of questions when looking at departmental estimates? We are talking about a quarter of a billion dollars in two years.

Ms. Fraser: Mr. Wileman could perhaps help me on some of this, but it is my understanding that when a new program is put in place, there is a requirement to do longer-term assessments of impact, and also to do evaluations of the actual impact. One would expect that they should be doing that. If we were to do an audit, those are the kinds of questions we would ask: "Have you done those things?"

We do not have a mandate to do an evaluation ourselves. We look simply to see if the government has done it and we would report if that were the case. I must admit that in many of our audits where we do look at that, we come to the conclusion that there was no evaluation done. You are right; one would expect them to have done an assessment of the potential impacts of the program.

Le sénateur Comeau : À l'instar du président, j'ai pris connaissance du document que vous nous avez envoyé sur l'examen des prévisions de dépenses par les comités parlementaires. Je l'ai trouvé extrêmement utile. J'ai hâte d'en lire la version modifiée pour tenir compte du Sénat.

J'attire votre attention sur la page 14. À la rubrique « Politiques et orientation du gouvernement », on aborde quelques questions et l'on demande notamment si les résultats stratégiques des directives et des coûts du programme sont raisonnables.

Plus bas, sur la question des avantages pour les Canadiens, une question m'a frappé : on se demande quels facteurs autres que les activités du programme peuvent influencer sur les résultats en question; par exemple, des facteurs économiques et sociaux externes.

Cela m'a ramené à une question que je me pose déjà depuis quelque temps. Les membres du comité sont probablement tannés de m'entendre en parler, mais j'essaie de savoir si le gouvernement, quand il a créé le programme permettant aux Autochtones d'avoir accès aux pêches sur la côte Est du Canada, a fait à un moment donné une quelconque étude d'impact pour vérifier quelles seraient les répercussions de sa décision sur les localités qui dépendent historiquement de ces ressources. Jusqu'à maintenant, je n'ai pas réussi à amener le moindre ministère à dire que l'on avait évalué l'impact.

Depuis deux ans, d'après les prévisions budgétaires des ministères, on comptait dépenser environ un quart de milliard de dollars pour mettre en oeuvre les programmes établis par le gouvernement. À ma connaissance, aucune étude n'a été faite pour déterminer l'impact de tout cela sur ces localités.

Le gouvernement ne devrait-il pas savoir quelles seront les conséquences sur tous les intéressés, les travailleurs dans les usines de transformation du poisson, les membres d'équipage, et cetera, qui sont touchés par les transferts? Ne faudrait-il pas que le gouvernement sache comment atténuer l'impact pour tous ces gens-là? Cela ne devrait-il pas se faire? Sinon, est-ce que la vérificatrice générale pose des questions de ce genre quand elle examine les budgets des dépenses ministériels? Il s'agit d'une somme d'un quart de milliard de dollars en deux ans.

Mme Fraser : M. Wileman pourrait peut-être m'aider à répondre à cette question, mais je crois savoir que lorsqu'un nouveau programme est mis en place, il est obligatoire d'en évaluer l'impact à long terme et aussi d'en évaluer l'impact réel. On s'attendrait à ce que cela se fasse. Si nous devons faire une vérification, ce sont justement des questions de ce genre que nous poserions. Nous demanderions : « Avez-vous fait tout cela? »

Nous n'avons pas le mandat de faire l'évaluation nous-mêmes. Nous vérifions simplement si le gouvernement l'a fait et nous en faisons rapport si c'est le cas. Je dois admettre que dans beaucoup de nos vérifications, quand nous nous penchons là-dessus, nous en arrivons à la conclusion qu'aucune évaluation n'a été faite. Vous avez raison, on s'attendrait à ce que l'on ait fait une évaluation des conséquences potentielles du programme.

Senator Comeau: I am still hopeful. The interpretation of the court decision on which the government based its program, and the way in which it proceeded with the implementation, did indicate that there should be at least a mindfulness of the impact on those communities. I will continue to flog the horse until I get some kind of a response. Hopefully, you might be able to help along that line.

You mentioned the code of conduct for public office-holders and how we should look at this. One of the groups that has probably more access to information than any of us, including yourself, and who seem to be left out — we look at ourselves a lot and say how good a code of conduct we should have — those people who actually are in the know, are ministers' assistants and people who work in ministers' offices.

Has anyone ever looked at this? These people go from the private sector back to ministers' offices and so on. We are under the full scrutiny of lights, as you can see. Every word we utter is written for posterity. These people seem to work in obscurity and nobody seems to look at them.

Ms. Fraser: The senator is right. It is my understanding that the code does not apply to ministerial staff; it would only apply to people who are in what we will call the public service. This is probably a good question to raise.

Senator Comeau: That begs the second question: Should we not raise it and should we not raise it forcefully?

Ms. Fraser: Yes.

Senator Harb: I have a couple of questions. In your report you talk about a number of issues, one of which is Employment Insurance. This is not a new issue. You have raised the subject a number of times in the past.

The government made a decision that they wanted to do some consultations on the matter and then come back to Parliament and set up some sort of a mechanism whereby they will establish what the contribution rate would be.

Nonetheless, on the books now, there is a proposal that calls for the Government of Canada to take the surplus from the EI and give it back to the employees.

Knowing what you know about the way the government works in terms of the General Revenue Fund — the fact that every time you collect money from the public, whether in terms of a contribution or taxes, it normally goes to the General Revenue Fund — do you think a proposal such as the one now on the table is feasible for the government without perhaps introducing a specific law?

Le sénateur Comeau : Je n'ai pas perdu espoir. L'interprétation que l'on a donnée de la décision des tribunaux sur laquelle le gouvernement a fondé son programme, ainsi que la manière dont on a procédé pour le mettre en oeuvre, tout cela indique que l'on devrait au moins avoir à l'esprit l'impact du programme sur les localités en question. Je vais continuer de revenir à la charge jusqu'à ce que j'obtienne une réponse quelconque. J'espère que vous pourrez donner un coup de pouce.

Vous avez évoqué le code de déontologie des titulaires de charges publiques et la manière dont nous devrions l'examiner. L'un des groupes qui a probablement un meilleur accès à l'information que nous, et même que vous, et que l'on semble pourtant négliger — nous passons beaucoup de temps à examiner notre propre cas et à dire comme notre code de conduite doit être irréprochable — les gens qui sont vraiment au courant, ce sont les adjoints de ministres et tous ceux qui travaillent dans les bureaux des ministres.

Est-ce que quelqu'un a déjà examiné ce dossier? Ces gens-là passent du secteur privé aux bureaux de ministres et inversement. Nous travaillons sous les feux de la rampe, comme vous pouvez le voir. Chaque mot que nous prononçons est transcrit et conservé pour la postérité. Ces gens-là semblent au contraire travailler dans l'ombre et personne ne s'occupe d'eux.

Mme Fraser : Le sénateur a raison. Je crois comprendre que le code ne s'applique pas au personnel des ministres; il s'applique seulement à ceux qui font partie de ce que l'on appelle la fonction publique. C'est probablement une bonne question à soulever.

Le sénateur Comeau : Cela m'amène à poser une deuxième question : ne devrions-nous pas soulever la question et le faire énergiquement?

Mme Fraser : Oui.

Le sénateur Harb : J'ai deux ou trois questions. Dans votre rapport, vous abordez un certain nombre de dossiers, dont l'assurance-emploi. Ce n'est pas nouveau. Vous avez déjà abordé la question un certain nombre de fois dans le passé.

Le gouvernement a pris la décision de procéder à des consultations sur la question, d'en saisir ensuite le Parlement et de créer un quelconque mécanisme par lequel on déterminera quel sera le taux de cotisations.

Néanmoins, quelqu'un a proposé que le gouvernement du Canada prenne le surplus de la caisse de l'AE pour le donner aux employés.

Étant donné ce que vous savez sur les modalités de fonctionnement du gouvernement et du Trésor, c'est-à-dire qu'à chaque fois que l'on perçoit de l'argent du public, que ce soit sous forme de contribution ou d'impôt, l'argent est normalement versé dans le Trésor, pensez-vous qu'une telle proposition est faisable, que le gouvernement peut le faire sans faire adopter une loi expresse en ce sens?

Ms. Fraser: Perhaps I will give you some of the senator's context. In the Public Accounts of Canada for 2004, the audited financial statements of the EI account show that there is again a surplus, at March 31, 2004, of \$2 billion, and the accumulated surplus is now at \$46 billion.

We have to be careful when we talk about surpluses because the EI account is not a bank account. It is what we call a notional account. There is a requirement in the EI Act to keep an accounting of all the revenues collected and all the premiums and expenses paid. It is largely for rate-setting purposes, and there was a provision in the act that the rate should be set to be consistent over a business cycle and that the revenues would essentially equal the expenses and the premiums paid over that business cycle. That account was established in the act as largely a mechanism for setting rates.

All of the revenues are deposited into the Consolidated Revenue Fund and all of the premiums and expenses are paid out of that. There is no separate bank account with any \$46 billion sitting in it. It is really a mechanism for setting the rate.

Obviously, our major concern going forward is the government has indicated in budget speeches that they want to set the rate so that the premium revenues collected equal the benefits paid and that there will be more of a balancing within the account on a year-to-year basis. Our concern is still what happens to this accumulated surplus and the fact that \$46 billion more in premiums has been collected than, in fact, benefits and expenses paid.

That is an issue that we really think must be resolved going forward.

On the question of paying it out, I suppose, theoretically, that is an option. I would look at the practicalities of that and say, who do you pay it to, because this has been accumulated over many years, from different employees, different employers. It is possible to think of that, but I cannot imagine the logistics of it and there is the issue that the \$46 billion is not sitting in a bank account.

Senator Harb: Anybody who advances the theory, while the intention might be good, probably has not thought it out in a proper and logical way. As you just said, this money has gone into the account and it is an extremely complex issue for any government to say, "Now I have a surplus of \$46 billion, \$48 billion, \$49 billion or whatever it is, I want to pull it out and redistribute it among Canadians, because in essence, it does not matter how you slice it, it is Canadian money."

Ms. Fraser: It could probably be done. We have to be mindful that there are lawsuits before the courts in which individuals are claiming an alleged overpayment. Depending, obviously, on what

Mme Fraser : Je pourrais peut-être commencer par vous donner le contexte de la question du sénateur. Dans les comptes publics du Canada pour 2004, les états financiers vérifiés de la caisse de l'AE affichent une fois de plus un surplus, au 31 mars 2004, de deux milliards de dollars, et le surplus accumulé atteint maintenant 46 milliards de dollars.

Il faut faire bien attention quand on parle de surplus, parce que le compte de l'AE n'est pas un compte en banque. C'est ce que l'on appelle un compte fictif. La Loi sur l'assurance-emploi prévoit l'obligation de comptabiliser toutes les recettes perçues et toutes les prestations et dépenses payées. C'est essentiellement aux fins de l'établissement des taux et une disposition de la loi stipule que le taux doit être constant tout au long d'un cycle économique et que les recettes doivent essentiellement correspondre aux dépenses et aux prestations versées au cours de ce cycle économique. Ce compte a été créé par la loi essentiellement comme mécanisme servant à fixer les taux.

Tous les revenus sont versés au Trésor et toutes les prestations et les dépenses sont payées à même le Trésor. Il n'y a pas de compte en banque séparé dont le solde serait de 46 milliards de dollars. Il s'agit en fait d'un mécanisme de fixation des taux.

Évidemment, notre principale préoccupation pour l'avenir est que le gouvernement a fait savoir dans des discours du budget qu'il veut fixer le taux de telle manière que le montant des cotisations perçues soit égal aux prestations versées et qu'on se rapproche davantage de l'équilibre dans ce compte d'une année à l'autre. Ce qui nous préoccupe, c'est ce qu'il adviendra de ce surplus accumulé, c'est le fait que l'on a bel et bien perçu en cotisations 46 milliards de dollars de plus que les prestations versées et les dépenses payées.

Nous croyons vraiment qu'il faudra résoudre cette question à l'avenir.

Pour ce qui est de rembourser ce montant, je suppose que, théoriquement, ce serait possible. Sur le plan pratique, je poserais la question de savoir à qui il faut le payer, parce que cet argent a été accumulé au fil de nombreuses années et vient donc de différents employés et différents employeurs. C'est possible d'envisager une telle chose, mais le problème logistique me semble démesuré et il ne faut pas oublier que les 46 milliards de dollars ne sont pas déposés dans un compte en banque.

Le sénateur Harb : L'intention est peut-être louable, mais quiconque formule cette théorie n'y a probablement pas réfléchi à fond ni d'une manière logique. Comme vous venez de le dire, cet argent a été versé au Trésor et ce serait extrêmement complexe si le gouvernement voulait déclarer : « Voilà, j'ai maintenant un surplus de 46 milliards de dollars, ou 48 milliards ou 49 milliards, peu importe, et je veux le retirer et le redistribuer entre les Canadiens, parce qu'en fait, peu importe sous quel angle on voit les choses, c'est de l'argent qui appartient aux Canadiens. »

Mme Fraser : Cela pourrait probablement se faire. Il ne faut pas perdre de vue que des poursuites sont en instance devant les tribunaux car des particuliers prétendent avoir trop cotisé au

happens to all of that, I would not say it would never be done. It could be done, but it would be difficult.

The Chairman: It could be done with the \$2 billion that is there now, which is not yet notional.

Ms. Fraser: The \$2 billion is in last year's surplus.

Senator Harb: One final question on one of your reports, back in 2002, on page 16, chapter 9.68. I will read this paragraph for you and then ask whether you think that is still relevant today.

In order to innovate, take reasonable risks, and learn from mistakes, managers need a degree of discretion and flexibility to act. However, accountability for too many or unneeded rules and procedures can impede innovations and lead to inefficiencies, ineffectiveness, and frustration. Certain rules and regulations, laws, and guidelines — a basic set of controls — are indispensable to sound administration and accountabilities. In our view, basic administrative rules should be few, easily understandable, and consistently applied.

Can you comment on that?

Ms. Fraser: I most certainly agree with that. If anything, it is perhaps even more relevant today than it was at the time we wrote it. Sometimes when we have issues that attract a lot of public attention, the pendulum tends to swing to more control, less risk-taking, more, some would say, red tape, more paperwork, and in fact the system slows down, and I do not think that that is helpful to anybody.

Especially in the case of audits, one of the unintended consequences is that it results in more controls and more rules being brought in. In many cases, the existing rules are fine. We do not need more rules. We just need people to respect the rules that are in place. If rules were simpler and clearer, perhaps that would help in some cases.

We also have to recognize that in any organization, and especially in an organization as large and complex as the federal government, things will go wrong. We need to learn from things that go wrong and try to improve. We have to develop more of a learning attitude rather than just be critical.

The Chairman: Following on from Senator Harb's questions, I would like to ask about this notional surplus again. Is one of the options for the government to actually run a deficit — in other words, not collect as much as they need to fund the program and run some kind of a deficit, say, of a \$1 billion a year over many years, or is that bad accounting?

régime. Il faudra évidemment voir ce qu'il adviendra de cela, mais je ne dirais pas que c'est impossible. Cela pourrait se faire, mais ce serait difficile.

Le président : On pourrait redistribuer les deux milliards de dollars qu'on a actuellement, qui n'est pas encore de l'argent fictif.

Mme Fraser : Les deux milliards de dollars se trouvent dans le surplus de l'année dernière.

Le sénateur Harb : Une dernière question sur l'un de vos rapports qui remonte à 2002, à la page 16, chapitre 9.68. Je vais vous lire ce paragraphe et vous demander si, à votre avis, c'est encore pertinent aujourd'hui.

Afin d'innover, de prendre des risques raisonnables et d'apprendre de leurs erreurs, les gestionnaires ont besoin d'un certain pouvoir discrétionnaire et d'une certaine latitude pour agir. Cependant, l'obligation de rendre compte de règles et de procédures trop nombreuses et inutiles peut étouffer l'innovation et mener à l'inefficacité, à l'inefficacité et à la frustration. Certains règlements, règles, lois et lignes directrices — ensemble fondamental de moyens de contrôle — sont indispensables à une administration judicieuse et à une bonne reddition de comptes. À notre avis, les règles administratives fondamentales devraient être peu nombreuses, faciles à comprendre et appliquées uniformément.

Qu'en pensez-vous?

Mme Fraser : Je suis absolument d'accord avec cela. En fait, c'est peut-être encore plus pertinent aujourd'hui qu'à l'époque où nous l'avons écrit. Parfois, quand nous abordons des dossiers qui attirent beaucoup d'attention de la part du public, le pendule va dans l'autre sens et l'on réclame plus de contrôle, moins de risque, certains diraient plus de paperasse, de formalités, et en fait le système s'embourbe et je ne crois pas que ce soit utile à quiconque.

Tout particulièrement dans le cas des vérifications, l'une des conséquences non voulues est le resserrement des contrôles et la multiplication des règles. Bien souvent, les règles existantes sont bonnes. Nous n'avons pas besoin de règles plus nombreuses. Il faut seulement que les gens respectent les règles qui existent. Si les règles étaient plus simples et plus claires, peut-être que cela aiderait dans certains cas.

Il faut aussi reconnaître que dans toute organisation, en particulier dans une organisation aussi grande et complexe que le gouvernement fédéral, il y a inévitablement des choses qui vont de travers. Il faut alors en tirer les leçons et essayer de s'améliorer. Nous devons acquérir une attitude davantage tournée vers l'apprentissage plutôt que la critique.

Le président : Pour faire suite aux questions du sénateur Harb, je voudrais revenir sur le surplus fictif. Est-ce que l'une des options pour le gouvernement serait d'enregistrer un déficit, autrement dit de ne pas percevoir autant d'argent qu'il en a besoin pour financer le programme et d'enregistrer un déficit quelconque, disons un milliard de dollars par année sur de nombreuses années, ou serait-ce une mauvaise pratique comptable?

Ms. Fraser: That is an option that is available to the government. Of course, a deficit within the EI program impacts on the overall results of the government because the EI account is a government program like any other for accounting purposes. If there are more benefits paid than premiums collected, it would of course have a negative impact and other revenues would have to supplement that. It is obviously a possibility.

The Chairman: On the other side of the balance, you could say we are now repaying some of this \$46 billion surplus.

Ms. Fraser: Yes.

The Chairman: It is a notion.

Ms. Fraser: It is a notion, yes.

Senator Murray: The employment insurance fund is a legal fiction, is it not, because your predecessor told us that he would not sign our books unless we integrated the so-called UI fund, as it was then, into the Consolidated Revenue Fund?

Ms. Fraser: That is right.

Senator Murray: Therefore we did. Then we started using the fund or the revenue, the money, not just for passive payments to those unemployed, but for the active creation of employment. It went into training and, I think, various community employment measures and so forth.

Senator Cools: Some of us did not like that, remember?

Senator Murray: Some of you did not like it, but once you got into office you greatly broadened it and you drove a truck through the small loophole.

Senator Cools: And I objected to it.

Senator Murray: This has happened. Meanwhile, although the so-called fund is really part of the nation's accounts, the government is still bound by these various provisions in the act, to which you referred, in terms of rate setting and one thing or another. Year after year they let themselves out of those obligations by putting an escape clause into the budget implementation bill or whatever.

We have jurisdiction over unemployment insurance by reason of a constitutional amendment back in 1940 or 1941, I think it was. I may be out a year or two. I do not know whether that is a factor, but why do not you recommend that the government just call it a payroll tax, have done with it and do away with those provisions of the EI Act? You talk about accountability and transparency, Auditor General. The simple thing to do would be to treat it as a payroll tax.

Senator Cools: It is.

Mme Fraser : C'est une option qui est à la disposition du gouvernement. Bien sûr, un déficit du programme de l'AE a une incidence sur le résultat global du gouvernement parce que le compte de l'AE est un programme gouvernemental comme tous les autres aux fins de la comptabilité. Si l'on verse plus en prestations qu'on ne perçoit en cotisations, le résultat est bien sûr négatif et il faudrait trouver par ailleurs d'autres revenus pour compenser. C'est évidemment une possibilité.

Le président : Vu sous un autre angle, on pourrait alors dire que l'on rembourse une partie de ce surplus de 46 milliards de dollars.

Mme Fraser : Oui.

Le président : C'est théorique.

Mme Fraser : C'est théorique, oui.

Le sénateur Murray : Le fonds d'assurance-emploi est une fiction juridique, n'est-ce pas, parce que votre prédécesseur nous a dit qu'il ne parapherait pas nos livres à moins que nous intégrions le soi-disant fonds d'AE à ce que l'on appelait alors le Fonds du revenu consolidé?

Mme Fraser : C'est exact.

Le sénateur Murray : Nous l'avons donc fait. Ensuite, nous avons commencé à utiliser l'argent du fonds pas seulement pour verser des prestations aux chômeurs, mais aussi de manière active, pour créer de l'emploi. L'argent a été consacré à la formation et, sauf erreur, à diverses mesures d'emploi communautaire, et cetera.

Le sénateur Cools : Je vous rappelle que certains d'entre nous n'aimaient pas cela.

Le sénateur Murray : Peut-être pas, mais une fois au pouvoir, vous avez grandement élargi cette petite brèche et c'est devenu une ouverture béante.

Le sénateur Cools : Et je m'y suis opposé.

Le sénateur Murray : C'est ce qui s'est passé. Dans l'intervalle, même si le soi-disant fonds fait vraiment partie des comptes nationaux, le gouvernement est toujours tenu de respecter les diverses dispositions de la loi auxquelles vous avez fait allusion pour ce qui est de la fixation des taux et tout le reste. Année après année, il se dérobe à ses obligations en insérant une dérogation dans le projet de loi de mise en oeuvre du budget ou quoi que ce soit.

L'assurance-emploi relève de notre compétence en vertu d'une modification constitutionnelle qui remonte à 1940 ou 1941, je crois. Je me trompe peut-être d'un an ou deux. J'ignore si c'est un facteur, mais pourquoi ne recommandez-vous pas que le gouvernement appelle cela une cotisation sociale et se débarrasse une fois pour toutes des dispositions de la Loi sur l'AE? Vous voulez la reddition de comptes et la transparence, madame la vérificatrice générale. Le plus simple serait d'appeler cela une cotisation sociale.

Le sénateur Cools : Ça l'est.

Senator Murray: It is a payroll tax — and run the program, as you say, the way you would any other program.

Ms. Fraser: I would partially agree with you. Many people have called it a payroll tax. I am no constitutional or legal expert, but I have been told that the federal government cannot impose a tax on a provincial government. How do you collect employment insurance premiums from provincial governments and their employees?

Senator Murray: So we have to continue maintaining a fiction.

Ms. Fraser: The study that has been going on for several years would hopefully lay out these various realities.

Senator Murray: I will leave that for the moment.

You do want to talk about accountability and I think this is part of it, how the government presents its accounts and the transparency of its dealings with the taxpayer. I see that you mention the government's document on guidance for ministers and deputy ministers. I have a vague recollection of having read that recently. However, I confess I do not think I have read the code of values and ethics for the public service to which you referred in your opening statement. You go on to say that they fell short in describing how these principles will be implemented and, similarly, that the code of values and ethics calls for conflicts to be resolved in the public interest, but does not offer much guidance on how to determine that public interest.

Please reassure me that you are not suggesting that we need to codify and codify in great detail. The 10 commandments have served us pretty well over the years, and those with an informed conscience know what they mean. I hope you do not mean that we should have binders full of codification.

Ms. Fraser: No, I agree with you. It comes back to the previous discussion we had about being clear and having fewer rules. However, the Privy Council Office has brought forward some important concepts that need to be clarified. They talk, for instance, about accountability, answerability. For example, on ministerial accountability, it is the current minister who is answerable for actions of a previous minister. What does that mean exactly — is answerable for that and is accountable to take action to fix things? Then you say, if something happened under the reign of previous ministers, who is accountable? It would appear that nobody is accountable. There are concepts like that.

They say clearly that deputy ministers are not accountable. Yet, when you read some of the documents, they talk about how "deputy ministers must give an account to Parliament of..." There is a contradiction there.

Le sénateur Murray : C'est une cotisation sociale — et l'on pourrait alors gérer le programme comme n'importe quel autre programme.

Mme Fraser : Je suis en partie d'accord avec vous. Bien des gens ont qualifié cela de cotisation sociale. Je ne suis pas constitutionnaliste ni juriste, mais on m'a dit que le gouvernement fédéral ne peut pas imposer une taxe à un gouvernement provincial. Comment peut-on percevoir des cotisations d'assurance-emploi des gouvernements provinciaux et de leurs employés?

Le sénateur Murray : Nous continuons donc à vivre dans la fiction.

Mme Fraser : L'étude qui est en cours depuis plusieurs années va, espérons-le, exposer ces diverses réalités.

Le sénateur Murray : Je vais laisser cela pour l'instant.

Vous voulez traiter de reddition de comptes et je pense que cela en fait partie, je veux dire la manière dont le gouvernement présente ses comptes et la transparence de ses transactions avec le contribuable. Je vois que vous mentionnez le document du gouvernement qui sert de guide aux ministres et sous-ministres. Je me rappelle vaguement avoir lu cela récemment. Je dois toutefois avouer que je ne crois pas avoir lu le code des valeurs et de l'éthique à l'intention de la fonction publique auquel vous avez fait allusion dans votre allocution. Vous avez ajouté que l'on n'a pas précisé comment ces principes vont s'appliquer et que le code des valeurs et de l'éthique stipule qu'en cas de conflit, c'est l'intérêt public qui doit l'emporter, mais on ne précise pas tellement comment déterminer ce qui est dans l'intérêt public.

Je vous demande de me rassurer et de me dire que vous ne réclamez pas que l'on codifie tout cela dans les plus infimes détails. Les dix commandements nous ont assez bien servis au fil des années et ceux qui ont une conscience digne de ce nom savent ce qu'ils veulent dire. J'espère que vous ne voulez pas dire que nous devrions avoir une codification détaillée remplissant de nombreux classeurs.

Mme Fraser : Non, je suis d'accord avec vous. Cela revient à la discussion de tout à l'heure sur le besoin d'être clair et d'avoir moins de règles. Cependant, le Bureau du Conseil privé a formulé des concepts importants qui doivent être précisés davantage. On parle par exemple de responsabilité et de reddition de comptes. Pour la responsabilité ministérielle, par exemple, c'est le ministre actuel qui doit répondre des actes de son prédécesseur. Qu'est-ce que ça veut dire exactement, qu'il est responsable et qu'il doit prendre des mesures pour remédier à d'éventuels problèmes? Ensuite, vous posez la question : Si quelque chose est arrivé sous le règne d'un ministre précédent, qui a des comptes à rendre? Il semblerait que personne n'ait de comptes à rendre. On jongle avec de tels concepts.

On dit clairement que les sous-ministres n'ont pas de comptes à rendre. Pourtant, on lit dans certains documents que « les sous-ministres doivent rendre compte au Parlement de... ». Il y a là une contradiction.

There are some contradictions. There are some notions being introduced by the Privy Council Office that in talking about accountability, answerability, perhaps do not make the discussion very clear and could be more explicit on who is accountable for what, and what is the responsibility and accountability of senior officials. We talk about "in the public interest"; what does that mean?

Maybe examples could be given. There is the whole question of training that has to go on at the same time, and discussions. A lot of these issues are not black and white. There is a need, in many ways, to have more discussion around these things.

Senator Ringette: This is the first time that I have met you and I am very pleased to do so.

I have looked at the list of audits that you have to perform: 70 federal government departments and agencies; 40 Crown corporations; 10 departmental corporations; 60 other entities; and special audits where you would like to have more information — areas of responsibility shared by more than one department, issues that affect the entire government, for example, personnel matters or the issue of computers; the governments of Nunavut, the Yukon and the Northwest Territories; some 15 territorial agencies; and some UN agencies. That is quite a list. I am impressed. It takes a lot of discipline to be able to look into all these issues.

You have made a recommendation to us here tonight to look into the foundations. I suppose you already know that this Senate committee has an interest in finding out more about accountability for and the distribution of these grants for research.

There are some federal-provincial agreements — and I will give you an example, federal-provincial agreements on labour training — that entail 100 per cent federal funds going to the provinces. I am told that within the language of the agreements, there is no requirement for those provincial governments to be accountable in regard to the projects that are being funded, what kinds of activities, et cetera.

I would like your comments on this particular kind of audit, and where your group stands in regard to accountability in this kind of issue.

Ms. Fraser: It is a very interesting question, and one that we have begun to pose ourselves. We have given many reports that talk about accountability. We have issued several reports on federal-provincial programs. We have done, for example, a report on the infrastructure program. We did a report on the Canada Health and Social Transfer, CHST, the block funding.

The CHST is probably, in many ways, equivalent to the labour-market agreements and the provincial manpower training ones that you were referring to, where it is a transfer of funds

Il y a des contradictions. Le Bureau du Conseil privé introduit des notions dans tout le discours sur la responsabilité, la reddition de comptes et tout cela n'est peut-être pas très clair et l'on devrait être plus explicite et dire précisément qui doit rendre compte de quoi et quelle est la responsabilité des cadres supérieurs. On dit « dans l'intérêt public »; qu'est-ce que cela veut dire?

On pourrait en donner de nombreux exemples. Il y a toute la question de la formation qui doit être dispensée simultanément, et des discussions. Tout cela n'est pas absolument clair et, à bien des égards, il faut en discuter davantage.

Le sénateur Ringette : C'est la première fois que je vous rencontre et j'en suis très heureuse.

J'ai jeté un coup d'oeil sur la liste des vérifications que vous devez faire : 70 ministères et organismes du gouvernement fédéral; 40 sociétés d'État; 10 établissements publics; 60 autres entités; et des vérifications spéciales lorsque vous voulez obtenir de plus amples renseignements — des domaines de compétences partagés par plus d'un ministère, des dossiers qui touchent l'ensemble du gouvernement, par exemple les questions relatives au personnel ou aux ordinateurs; les gouvernements du Nunavut, du Yukon et des Territoires du Nord-Ouest; quelque 15 organismes territoriaux; et certaines organisations de l'ONU. C'est toute une liste. Je suis impressionnée. Il faut beaucoup de discipline pour être en mesure d'étudier tous ces dossiers.

Vous nous avez recommandé ce soir d'examiner la question des fondations. Je suppose que vous savez déjà que notre comité sénatorial cherche à en savoir davantage sur les subventions à la recherche et ceux qui en sont responsables.

Il y a des ententes fédérales-provinciales, par exemple les ententes sur la formation de la main-d'oeuvre, qui prévoient que 100 p. 100 de l'argent nécessaire est versé par le fédéral aux provinces. On me dit que dans le libellé de ces ententes, rien n'exige que les gouvernements provinciaux rendent des comptes relativement aux projets qui sont financés, la nature de leurs activités, et cetera.

Je voudrais que vous nous parliez de ce type particulier de vérification et de votre position quant à la reddition de comptes en pareil cas.

Mme Fraser : C'est une question très intéressante que nous avons d'ailleurs commencé à nous poser nous-mêmes. Nous avons publié de nombreux rapports où il est question de reddition de comptes. Nous avons publié plusieurs rapports sur des programmes fédéraux-provinciaux. Nous avons fait par exemple un rapport sur le programme des infrastructures. Nous avons également fait un rapport sur le Transfert canadien en matière de santé et de programmes sociaux, le financement global versé dans le cadre du TCSPS.

À bien des égards, le TCSPS est probablement l'équivalent des ententes relatives au marché du travail et celles sur la formation de la main-d'oeuvre provinciale auxquelles vous faites allusion,

from the federal government to the provincial government. There is no accountability back to the federal Parliament. One would expect that there should be some accountability.

There is, of course, an accountability of that provincial government to its own population, and through its own legislature; there is a provincial auditor general who audits those accounts.

The same question comes up in much of the health funding in recent years. We mentioned, in the public accounts last year, there was the medical equipment fund. Even though the stated purpose was medical equipment, there was no accountability or no requirement that it actually be spent on medical equipment. There was no direct accountability back.

If the committee has any suggestions, we are starting to look at what is an effective accountability in that kind of relationship, because the federal Parliament should have some information. What would be an appropriate level, and how do you receive it without disrupting the system between the federal-provincial levels?

All we can do is audit the cheque that leaves the federal government. We have no mandate vis-à-vis the provinces.

We are starting to do increased work with our provincial colleagues.

We undertook a number of concurrent and collaborative audits when we studied the infrastructure program. We worked with the auditors general of two provinces to audit those programs.

Just this past week, we issued a report on salmon that was contained in the report of the Commissioner of the Environment and Sustainable Development. The auditors general of British Columbia and New Brunswick also released reports on the same day on salmon. We did a joint preface to our reports.

We are starting to work more collaboratively. If it is clearly, if you will, a transfer from the federal government to the provinces with no accountability back, then there is really little role for us to play other than to observe the payment being made.

It is posing an interesting question for us that we have to look at with our provincial colleagues as well.

There are some programs to which I can refer. In health, for example, there has been a recent initiative to issue a performance report on health indicators. All of the governments — provincial, federal and territorial — issue a report on a common set of indicators. All these reports are audited by legislative auditors. The first ones came out in 2002. The next ones will be coming out shortly.

lorsqu'il y a transfert de fonds du gouvernement fédéral au gouvernement provincial. On n'a alors pas de comptes à rendre au gouvernement fédéral. On s'attendrait à ce qu'il y ait une certaine reddition de comptes.

Bien sûr, le gouvernement provincial doit rendre des comptes à sa propre population, par l'entremise de sa propre assemblée législative; il y a un vérificateur général provincial qui vérifie ces comptes.

La même question se pose pour une bonne part du financement de la santé ces dernières années. Nous avons dit que dans les comptes publics de l'année dernière, il y avait le fonds pour l'équipement médical. Même si l'objet explicite de ce fonds était l'achat d'équipement médical, il n'y avait pas reddition de comptes, aucune obligation que l'argent serve vraiment à acheter de l'équipement médical. Il n'y avait donc aucune reddition de comptes directe.

Si le comité a des suggestions, nous commençons à déblayer le terrain pour voir ce qui serait un régime efficace de reddition de comptes dans une telle relation, parce que le Parlement fédéral devrait avoir de l'information. Quel serait le niveau approprié et comment recevoir ces renseignements sans perturber le système et les relations fédérales-provinciales?

Tout ce que nous pouvons faire, c'est de vérifier le chèque qui part du gouvernement fédéral. Nous n'avons aucun mandat vis-à-vis des provinces.

Nous commençons à travailler davantage avec nos collègues provinciaux.

Nous avons effectué un certain nombre de vérifications concurrentes en collaboration lorsque nous avons étudié le programme de l'infrastructure. Nous avons travaillé avec les vérificateurs généraux de deux provinces pour vérifier ces programmes.

La semaine dernière encore, nous avons publié un rapport sur le saumon qui était contenu dans le rapport du commissaire à l'environnement et au développement durable. Les vérificateurs généraux de Colombie-Britannique et du Nouveau-Brunswick ont également publié des rapports le même jour sur le saumon. Nous avons fait une préface conjointe à nos rapports.

Nous commençons à travailler davantage en collaboration. S'il s'agit clairement, si l'on peut dire, d'un transfert du gouvernement fédéral aux provinces sans aucune obligation redditionnelle, alors nous n'avons vraiment pas grand rôle à jouer, sinon d'observer que le paiement est versé.

Cela pose une question intéressante pour nous et nous devons l'examiner de concert avec nos collègues provinciaux.

Je pourrais mentionner certains problèmes. Dans la santé, par exemple, on a pris récemment l'initiative de publier un rapport sur le rendement portant sur les indicateurs de la santé. Tous les gouvernements — provinciaux, fédéral et territoriaux — publient un rapport sur un ensemble commun d'indicateurs. Tous ces rapports sont vérifiés par les vérificateurs nommés aux termes de la loi. Les premiers sont sortis en 2002. Les prochains paraîtront bientôt.

Perhaps there is a solution to be found in that type of performance reporting. It is an issue on which we need to do some research in order to come up with a proposal.

Senator Ringuette: I am bringing this up because in the last six months I have been meeting groups in the different provinces to discuss seasonal employment. There is no such agreement in Ontario. As for the agreements in Eastern Canada, we have heard good reviews of what being done with the money in Quebec. We have had extremely bad reviews from New Brunswick, Nova Scotia and Newfoundland. We have good feedback on what the provincial government of P.E.I. is doing with that money.

Those levels of dissatisfaction and satisfaction got me thinking about how we can ensure that these federal funds, for which the federal government and we parliamentarians are accountable because they are federal tax dollars, are well invested when we do not have any tools within these agreements to make sure that they are.

Perhaps you can understand where I am coming from.

Ms. Fraser: I very much do.

We were starting to do some work on some of the federal programming for children. Of course, much of that money is transferred to the provinces. We were starting to question how to ensure that there is proper accountability back to the federal government. We realized that under the current system, there is no such requirement.

We have to do some research and ask people what could possibly work in these areas.

Senator Ringuette: In the past, have you recommended to the federal government that it include conditions so as to follow the money?

Ms. Fraser: No, we have not.

One must realize that while there are specific programs like that, there are large sums of money paid, for example, under equalization and the CHST. The whole concept with those programs is not to have strict accounting.

Senator Murray: It is within their jurisdiction.

Ms. Fraser: Yes.

Senator Murray: And they, the provincial governments, are accountable to their electors. That is the principle. When I was on the other side of the table in New Brunswick — and I should not be intervening here — we were involved in sectoral economic agreements in which the federal government paid 50/50, 70/30, or whatever it was. There was a whole series of agreements in agriculture, tourism, forestry, et cetera, under DREE, which was the name of the old department.

Peut-être la solution se trouve-t-elle dans ce type de rapport sur le rendement. C'est une question sur laquelle nous devons nous pencher afin d'en arriver à une proposition.

Le sénateur Ringuette : Je soulève la question parce que depuis six mois, j'ai rencontré des groupes dans différentes provinces pour discuter de l'emploi saisonnier. Il n'y a pas de telles ententes en Ontario. Quant aux ententes pour l'est du Canada, nous avons entendu dire du bien de ce que l'on fait avec l'argent au Québec. Nous avons entendu par contre des rapports extrêmement négatifs sur le Nouveau-Brunswick, la Nouvelle-Écosse et Terre-Neuve. On nous a dit du bien par contre de ce que le gouvernement provincial de l'Î.-P.-É. fait avec cet argent.

Ces niveaux de satisfaction et de mécontentement m'ont amenée à m'interroger sur ce que nous pouvons faire pour garantir que cet argent fédéral, dont le gouvernement fédéral et nous en tant que parlementaires sommes comptables parce qu'il s'agit de deniers publics fédéraux, est bien investi quand nous n'avons aucun outil au titre de ces ententes pour nous assurer que ce soit le cas.

Vous comprenez peut-être où je veux en venir.

Mme Fraser : Tout à fait.

Nous avons commencé à faire du travail sur certains programmes fédéraux pour les enfants. Bien sûr, une grande partie de cet argent est transféré aux provinces. Nous avons commencé à nous demander comment s'assurer que l'on rende compte de son utilisation au gouvernement fédéral. Nous nous sommes rendus compte que dans le système actuel, il n'existe aucune obligation en ce sens.

Nous devons faire des recherches et demander aux gens ce qui pourrait être fait dans ce domaine.

Le sénateur Ringuette : Dans le passé, avez-vous recommandé au gouvernement fédéral d'inclure des conditions afin de pouvoir suivre l'argent à la trace?

Mme Fraser : Non, nous ne l'avons pas fait.

Il faut se rendre compte que s'il y a des programmes particuliers comme ceux dont on parle, il y a aussi des sommes gigantesques qui sont versées par exemple au titre de la péréquation et du TCSPS. L'objet même de ces programmes-là est de ne pas avoir de comptabilisation stricte.

Le sénateur Murray : C'est dans leur domaine de compétence.

Mme Fraser : Oui.

Le sénateur Murray : Et les gouvernements provinciaux sont comptables devant leurs électeurs. C'est le principe établi. Quand j'étais de l'autre côté de la table au Nouveau-Brunswick — je ne devrais pas intervenir ici —, nous étions parties à des ententes économiques sectorielles au titre desquelles le gouvernement fédéral payait une certaine proportion, je ne me rappelle plus si c'était moitié-moitié ou 70/30 ou quoi que ce soit. Il y avait toute une série d'ententes dans les secteurs de l'agriculture, du tourisme, des forêts, et cetera, aux termes du MEER, comme s'appelait le ministère à l'époque.

In all those cases, there was a provision in the agreement for evaluations after a couple of years. It was not hard to follow the money because it went right into the A base budgets of the relevant departments in the province.

The Chairman: Evaluation meant audit?

Senator Murray: It was more of an evaluation of the effectiveness.

The Chairman: Here, we are talking about audit and being able to follow the money.

Senator Murray: I do not think you will be able to do that in the kind of detail you are talking about. It just will not happen. Either the government will have to use the spending power directly in payments to persons, which will create a great deal of difficulty, or —

Ms. Fraser: It would be inappropriate for the federal Auditor General to be auditing within a provincial sector. Every province has its own legislative auditor.

What is important is the kind of information federal parliamentarians should be receiving on the broad success of these programs. It is clear that there has been a move away from the strict program-by-program procedure and “we will pay 50 per cent of the bill.” There has been a desire to give provinces more flexibility so that they can move funds as they are required. We have to come up with a new model. That is something with which we are now struggling.

Senator Stratton: Welcome, Ms. Fraser. As you are aware, Minister Alcock was here last week. At that time, he talked about the programs that he is revising and moving through. They are very complex and they take a great deal of time to revise and redo. I am sure he has met with you and talked to you about this.

Ms. Fraser: Yes.

Senator Stratton: Could you share anything with us as to how he has come to you and sought advice? What were the results?

Ms. Fraser: We have been made aware of the various reviews underway. I believe there are 12 of them. We have indicated a particular interest in some of them. For example, one is on governance and questions involving Crown corporations. We submitted a paper to the government.

You will not be surprised to hear that we have underway an audit on governance in Crown corporations, the results of which will be coming out in February. It was timely that we were able to do that and to give some of our recommendations and thoughts to him in that regard.

Dans tous ces cas, une disposition de l'entente stipulait qu'il fallait évaluer le programme après deux ans. Ce n'était pas difficile de suivre l'argent parce qu'il était versé directement dans les services votés des ministères compétents de la province.

Le président : Quand vous dites évaluer, vous voulez dire une vérification?

Le sénateur Murray : C'était plutôt une évaluation de l'efficacité.

Le président : En l'occurrence, nous parlons de vérification et de la capacité de suivre l'argent à la trace.

Le sénateur Murray : Je ne pense pas que vous serez en mesure de faire cela de la manière détaillée que vous évoquez. Cela n'arrivera tout simplement pas. Le gouvernement devra ou bien utiliser son pouvoir de dépenser en versant directement l'argent aux particuliers, ce qui créera beaucoup de difficultés, ou bien...

Mme Fraser : Il ne conviendrait pas que le vérificateur général fédéral fasse des vérifications dans un secteur provincial. Chaque province a son propre vérificateur créé aux termes de la loi.

Ce qui est important, c'est l'information voulue que les parlementaires fédéraux devraient recevoir sur le succès général de ces programmes. Il est clair que l'on s'est éloigné de la procédure appliquée strictement programme par programme, avec des dispositions stipulant « nous paierons 50 p. 100 de la facture ». On a souhaité donner aux provinces une plus grande souplesse pour qu'elles puissent dépenser les fonds en fonction de leurs besoins. Nous devons en arriver à un nouveau modèle. Nous nous débattons actuellement avec cette problématique.

Le sénateur Stratton : Bonjour, madame Fraser. Comme vous le savez, le ministre Alcock est venu ici la semaine dernière. Il nous a alors parlé des programmes qu'il est en train de réviser et de mettre en place. Ils sont très complexes et prennent beaucoup de temps à réviser et réaménager. Je suis sûr qu'il vous a rencontrée et vous en a parlé.

Mme Fraser : Oui.

Le sénateur Stratton : Pourriez-vous nous dire dans quelles circonstances il est allé vous voir pour vous demander conseil? Quels en ont été les résultats?

Mme Fraser : Nous avons été mis au courant des diverses études en cours. Je crois qu'il y en a 12. Nous avons manifesté un intérêt particulier envers certaines d'entre elles. Par exemple, il y en a une sur la gouvernance et les sociétés d'État. Nous avons remis un mémoire au gouvernement.

Vous ne serez pas étonné d'apprendre que nous sommes en train d'effectuer une vérification sur la gouvernance dans les sociétés d'État, dont les résultats seront publiés en février. Il était opportun que nous ayons été en mesure de faire cela et de faire part au ministre de certaines de nos réflexions et recommandations à cet égard.

For example, we have given some general information as well on governance regarding the foundations question. I know some of my staff have been consulted on others. There is one on procurement on which we have had a few meetings.

We have not been actively involved in all of them. We are waiting to see what recommendations and results will come out of these various reviews.

Senator Stratton: The concerns that arose out of the two meetings we have had with Minister Alcock have to do with just how complex this reorganization is. One becomes a little concerned about whether it is getting too complex. One is led to ask: Where are we going here? We do that because there seem to be ongoing problems. For example, there is the \$48 billion in the EI account with which they have still not dealt. They use it to develop surpluses or to make their books look good, in essence, at the expense of the taxpayer.

You have alluded to the \$9.1 billion in foundations that are not accountable. The government has no way of accounting for that. I will speak about that for a moment so that we clearly understand.

As I understand it, the reason for that \$9.1 billion being given to the foundations is their audits occur within the foundations themselves. They are at arm's length from government. This is so that future governments cannot lay their hands on that money. Is that the reason given to you? I am not absolutely certain of that. That is all I can conclude for the moment.

Ms. Fraser: There have been pronouncements from government that they believe this is an appropriate mechanism, that these initiatives need the stability of funding, which is why there has been pre-funding, in some cases, for five to ten years of program activity. They believe having it set up and run by an independent group makes sense and is more efficient or effective.

Our position is not to necessarily question the foundation per se, and obviously not the objective for which it has been set up, nor the people, who are all, or most of them, outstanding Canadians. It is that this is a very large sum of taxpayers' dollars and there should be appropriate accountability back to Parliament on what the results are, how the funds are being used and whether they are following the due process one would expect in spending taxpayers' money. There should be some evaluation of the mechanism, of this structure. They have been in place now for six or seven years. Someone should be looking to find out if this model is working or not and what are the advantages and disadvantages. It is not clear. There could be disadvantages and advantages. Someone needs to take a look at this and that has yet to be done.

Senator Stratton: Do you see government moving in that direction at all? Do you sense that will happen or is likely to happen?

Par exemple, nous lui avons aussi donné des renseignements généraux sur la gouvernance en ce qui a trait aux fondations. Je sais que certains de mes collaborateurs ont été consultés au sujet d'autres études. Il y en a une sur les acquisitions et nous avons eu quelques rencontres à ce sujet.

Nous n'avons pas participé activement à toutes ces études. Nous attendons de voir quelles recommandations découleront de ces diverses études.

Le sénateur Stratton : Nos deux rencontres avec le ministre Alcock ont soulevé certaines préoccupations à cause de la grande complexité de cette réorganisation. On se demande si cela ne va pas devenir trop complexe. On est amené à se demander : où allons-nous avec tout cela? Nous faisons cet exercice parce qu'il semble y avoir des problèmes constamment. Il y a par exemple cette somme de 48 milliards de dollars dans le compte de l'AE dont ils ne se sont toujours pas occupés. Ils s'en servent pour afficher des surplus ou pour faire bien paraître leur bilan comptable, essentiellement, sur le dos du contribuable.

Vous avez fait allusion aux 9,1 milliards de dollars dans les fondations pour lesquels on n'a pas de compte à rendre. Le gouvernement n'a aucun moyen d'en rendre compte. Je vais en parler un instant pour qu'on se comprenne bien.

Si je comprends bien, la raison pour laquelle ces 9,1 milliards de dollars ont été donnés à des fondations est que la vérification a lieu dans les fondations elles-mêmes. Tout cela est indépendant du gouvernement. On fait cela pour que les futurs gouvernements ne puissent mettre la main sur cet argent. Est-ce la raison qu'on vous a donnée? Je n'en suis pas absolument certain. C'est la seule conclusion que je puisse tirer pour l'instant.

Mme Fraser : D'après certaines déclarations, le gouvernement semble croire que c'est un mécanisme approprié, que ces initiatives ont besoin d'un financement stable et c'est pourquoi on a accordé dans certains cas un préfinancement pour cinq ou dix ans d'activité du programme. Ils croient que c'est logique et plus efficient ou efficace de créer ces programmes séparément et de les faire gérer par un groupe indépendant.

Notre position ne consiste pas nécessairement à remettre en question la fondation elle-même et évidemment pas l'objectif pour lequel elle a été créée, ni les gens qui en sont responsables, lesquels sont, pour la plupart, des Canadiens remarquables. C'est plutôt qu'il s'agit d'une très importante somme de l'argent des contribuables et qu'il devrait y avoir reddition de comptes au Parlement sur les résultats, la manière dont les fonds sont utilisés et si l'on suit la procédure régulière comme l'on doit s'y attendre quand on dépense l'argent des contribuables. Il doit y avoir une quelconque évaluation du mécanisme, de cette structure. Les fondations existent maintenant depuis six ou sept ans. Quelqu'un devrait examiner la question pour vérifier si ce modèle fonctionne bien ou non et quels en sont les avantages et les inconvénients. Ce n'est pas clair. Il pourrait y avoir des inconvénients et des avantages. Il faut que quelqu'un examine la question et cela n'a pas encore été fait.

Le sénateur Stratton : Le gouvernement semble-t-il vouloir le faire? Avez-vous l'impression que cela va se faire ou que c'est probable?

Ms. Fraser: To do an evaluation?

Senator Stratton: Yes.

Ms. Fraser: I have not heard of any work starting.

Senator Stratton: I did not think so. It is rather like the \$48-billion EI account. I would just like them to stop doing that. Close the books on it. Just stop doing it and that would be fine with me.

The last issue, and I am linking this back to the complexity of things, is just how complex this is getting. It becomes a real concern, because things keep going off the rails, like gun control and other issues that cost the taxpayers large sums of money. For example, the \$9.1-billion surplus that appeared, like a rabbit out of a hat. The forecasts that we read from various economic think tanks are for some big surpluses over the next five years. The government, I am sure, is aware of those potential forecasts, and my concern is whether there will be better accounting, according to the finance minister, as to where this money or how this money will be dealt with and how we can do that in a better fashion. Have you been asked by the finance minister for advice in that regard at all?

Ms. Fraser: No.

Senator Stratton: None.

Ms. Fraser: No. Spending is really an estimate. I know they have hired an economist to look at the forecasting system and that would be more appropriately done by someone other than us.

The Chairman: One of the reasons that structural changes are occurring is Bill C-25 and the modernization. One of the things flowing from that is the Expenditure Review Committee. The review used to be done by the Treasury Board and has now been spun into the Privy Council Office. Following the questions, have you been involved in some of that change? Are you involved, as the Auditor General, on whether this is functioning? Have you been able to have input to determine whether good accountability principles are being built in to this review mechanism?

Ms. Fraser: We have simply met with the deputy responsible for the process of expenditure review. We have raised certain concerns about it. It is very ambitious. We have also raised certain concerns about the various other reviews underway, because there are 12 major reviews, all worthwhile, but it is putting a lot of pressure on the system. We are wondering how well coordinated they all are, because procurement will, of course, go right across government. Therefore, we were concerned about who is coordinating all this. These are concerns we have raised in a theoretical way. We have not actually gone in to look at it. We have also raised the concern that many services, like internal audit evaluation, which are not direct services to the public, are the ones that tend to get cut during across-the-board reductions. Many of those services are already fairly limited in government and care needs to be taken not to further weaken them.

Mme Fraser : Vous voulez dire une évaluation?

Le sénateur Stratton : Oui.

Mme Fraser : Je n'ai pas entendu dire que l'on faisait quoi que ce soit dans ce dossier.

Le sénateur Stratton : C'est bien ce qu'il me semblait. C'est un peu comme les 48 milliards de dollars dans le compte de l'AE. J'aimerais bien qu'ils arrêtent de faire cela. Que l'on ferme les livres. Qu'on arrête tout cela, je n'aurais aucune objection.

Le dernier point, et j'en reviens à la complexité de tout cela, c'est justement la question de savoir dans quelle mesure cette affaire devient complexe. Cela devient vraiment inquiétant, parce qu'il y a constamment des déraillement, comme le contrôle des armes à feu et d'autres dossiers qui coûtent énormément cher aux contribuables. Par exemple, le surplus de 9,1 milliards de dollars qui est apparu comme un lapin sorti d'un chapeau. D'après les prévisions de divers groupes de réflexion économique, il faut s'attendre à de gros surplus au cours des cinq prochaines années. Je suis certain que le gouvernement est au courant de ces prévisions et je me demande si l'on va mieux comptabiliser, d'après le ministre des Finances, les tenants et aboutissants de tout cet argent. Est-ce que le ministre des Finances vous a demandé conseil à ce sujet?

Mme Fraser : Non.

Le sénateur Stratton : Pas du tout.

Mme Fraser : Non. Les dépenses sont en fait des estimations. Je sais qu'ils ont embauché un économiste pour examiner le système de prévisions et il serait préférable que quelqu'un d'autre que nous se charge de cela.

Le président : Si l'on procède à des changements structurels, c'est en partie à cause du projet de loi C-25 et de la modernisation. L'une des conséquences est la création du Comité d'examen des dépenses. Auparavant, c'était le Conseil du Trésor qui se chargeait de cet examen et le tout a maintenant été confié au Bureau du conseil privé. Après qu'on vous ait posé des questions, avez-vous participé à certains de ces changements? En tant que vérificatrice générale, avez-vous votre mot à dire pour ce qui est de vérifier si tout cela fonctionne bien? Vous a-t-on consultée pour vérifier que de bons principes comptables sont intégrés à ce mécanisme d'examen?

Mme Fraser : Nous avons simplement rencontré le sous-ministre responsable du processus de l'examen des dépenses. Nous avons soulevé certaines préoccupations à ce sujet. C'est très ambitieux. Nous avons aussi soulevé des préoccupations au sujet des divers autres examens en cours, car il y a 12 examens majeurs, tous valables, mais cela exerce beaucoup de pressions sur le système. Nous nous demandons dans quelle mesure tout cela est bien coordonné, car la question des acquisitions se pose bien sûr à la grandeur du gouvernement. Par conséquent, nous nous demandons qui coordonne tout cela. Ce sont des préoccupations que nous avons soulevées d'une manière théorique. Nous n'avons pas vraiment vérifié tout cela. Nous avons également émis une réserve, à savoir que beaucoup de services, comme les évaluations et vérifications internes, qui ne sont pas des services directs au public, sont généralement la cible de coupures quand on fait des

The Chairman: When you say expenditure review is quite ambitious, it is because some internal audits may be sacrificed?

Ms. Fraser: That is a possibility. It is not just the objective, which was \$12 billion over five years, and the discretionary spending, which is \$45 billion per year. We are talking about a significant reallocation of funds within government, and it will require programs to be eliminated in order to achieve that. It is up to government to decide what they want to do and it would be inappropriate for us to say, do this or do that. It is to make sure that they recognize the impact. We are concerned about the capacity within the public service to respond adequately to all of this at the same time that they are trying to do business as usual.

The Chairman: Thank you for that.

Senator Cools: Thank you, Ms. Fraser, for joining us and also for the good, hard work that you put in. Mr. Chairman, the Auditor General is raising some very important questions philosophically. They are coming out as musings — thinking aloud — but they are deep and profound questions. I wonder, Mr. Chairman, if this committee could not have a private meeting to try to decide how we can get at some of the large issues that are being talked about here in this meeting. The Auditor General said a few minutes ago something to the effect there is confusion, PCO is creating confusion with definitions of “accountability,” and quite often, we say “accountability” — and people use all the words interchangeably — but there is accountability and then there is ministerial responsibility. It is a different concept. There is great confusion in the language and we now have a situation in this country where I do not believe the Prime Minister or the ministers even speak in the Canadian language of governance and that even two of them could give you a definition of “ministerial responsibility.” It is a huge problem. I see this when I open documents coming out of different departments. I wonder if we really are living in a system of ministerial responsibility and if we are talking about Parliament. It is as though Parliament has been transformed into some other system. I commend Ms. Fraser for thinking about some of these big questions. That was by way of a comment. However, coming to this important matter of Parliament reviewing estimates and trying to regain some semblance of control of the public purse, I am reminded that this committee started asking questions many years ago about runaway expenditures on the firearms program. This committee was ahead of the Auditor General.

Senator Harb: No.

compressions généralisées. Beaucoup de ces services sont déjà assez limités au gouvernement et il faut faire attention de ne pas les affaiblir davantage.

Le président : Quand vous dites que l'examen des dépenses est très ambitieux, est-ce parce que l'on risque de sacrifier certaines vérifications internes?

Mme Fraser : C'est une possibilité. Ce n'est pas seulement l'objectif, qui était de 12 milliards de dollars sur cinq ans, par rapport aux dépenses discrétionnaires, qui sont de 45 milliards de dollars par année. On envisage une importante réaffectation de fonds au sein du gouvernement et il faudra pour cela éliminer certains programmes. Il incombe au gouvernement de décider de ce qu'il veut faire et il ne conviendrait pas que nous disions qu'il faut faire ceci ou cela. Il s'agit seulement de s'assurer qu'il soit conscient des conséquences. Nous craignons que l'on affaiblisse la capacité de la fonction publique de réagir adéquatement à tout cela alors même que, parallèlement, on s'efforce de continuer de progresser sur tous les plans.

Le président : Merci.

Le sénateur Cools : Merci, madame Fraser, d'être venue nous voir et merci aussi pour l'excellent travail que vous accomplissez. Monsieur le président, la vérificatrice générale soulève de très importantes questions d'ordre philosophique. Cela prend la forme de réflexions en passant, comme si elle pensait tout haut, mais ce sont des questions très profondes. Je me demande, monsieur le président, si notre comité ne devrait pas se réunir en privé pour essayer de décider comment nous pourrions nous attaquer à certains grands dossiers que l'on évoque au cours de cette réunion-ci. La vérificatrice générale a dit il y a quelques instants qu'il y a de la confusion, que le Bureau du conseil privé crée de la confusion en ce qui a trait à la définition de « responsabilité » et de « reddition de comptes »; les gens utilisent ces deux mots de façon interchangeable, mais il y a la reddition de comptes et puis il y a la responsabilité ministérielle. C'est un concept différent. Il y a beaucoup de confusion sur le plan terminologique et nous avons maintenant dans notre pays une situation où, à mon avis, le premier ministre ou les ministres ne parlent même pas un langage que les Canadiens comprennent quand ils traitent de gouvernance et je me demande même si deux d'entre eux pourraient vous donner une définition de la « responsabilité ministérielle ». C'est un énorme problème. Je le constate dès que j'ouvre des documents qui viennent de différents ministères. Je me demande si nous vivons vraiment dans un système de responsabilité ministérielle et s'il y a vraiment une place pour le Parlement. C'est comme si le Parlement avait été transformé en quelqu'autre système. Je félicite Mme Fraser de réfléchir à ces grandes questions. Je dis cela en guise de commentaire. Mais j'en reviens à cette importante question de l'examen du budget des dépenses par le Parlement, qui s'efforce de recouvrer un semblant de contrôle des deniers publics, et je me rappelle que notre comité a commencé à poser des questions il y a de nombreuses années sur l'explosion des dépenses dans le programme des armes à feu. Notre comité avait de l'avance sur le vérificateur général.

Le sénateur Harb : Non.

Senator Cools: Maybe you were asking questions. I know how you question the government, Senator Harb. I know how diligent you are. Anyway, almost immediately, this committee was raising questions. The interesting thing, Chairman, is that this committee, in report after report, raised a question of the runaway expenditures. Chairman, not a single minister has ever answered any of the questions on the floor of the Senate, and not a single minister, particularly the responsible ministers, ever made a single statement or appeared before this committee to answer those concerns. I find that remarkable. This is why I say we have been transformed into another kind of creature.

We could go back through the literature. Mr. Rock sat before committee after committee and told us that anyone who suggested that the costs would run away like that was literally off the wall and should be ignored; \$1 billion — I am now told it is nearly \$2 billion — went into this. Is it not interesting, in the system of ministerial responsibility, not a single minister has resigned? I was always under the impression that ministerial responsibility means that when a department misfires or a program is mismanaged or there is mis-administration in a ministry, that minister is supposed to resign. I do not know when we last had a resignation from a minister on the question of mis-administration or mismanagement in a department.

The Chairman: I do not know if this is something on which we would want the Auditor General to comment.

Senator Cools: I am not asking her to comment. I am suggesting that we should take the lead and go after some of these questions. Otherwise, we find ourselves in a situation where we are just having a conversation, like a group of mice.

The Chairman: The committee can do that in an in camera meeting.

Senator Cools: I have to make the suggestion out of camera; otherwise, no one knows. That is another thing that we must look at, namely, these in camera meetings. However, that is beside the point.

To come to my real question, when you look at these estimates — and, God knows, I have looked at a lot of them — the following comes to mind: the sheer magnitude of dollars, the sheer volume of programs and the huge difficulty in getting information, combined with the strategy of government to keep members starved of resources. It is quite common. You raise questions with one of these ministers and they have the treasury at their disposal. We have in our office two staff at \$100,000 a year — a secretary and a researcher.

Le sénateur Cools : Peut-être que vous posiez des questions. Je sais que vous n'hésitez pas à poser des questions au gouvernement, sénateur Harb. Je sais que vous êtes diligent. Quoi qu'il en soit, presque immédiatement, notre comité a commencé à poser des questions. Ce qui est intéressant, monsieur le président, c'est que notre comité, dans rapport après rapport, s'est interrogé sur l'explosion des dépenses. Or, monsieur le président, pas un seul ministre n'a jamais répondu à l'une ou l'autre de ces questions sur le parquet du Sénat, et pas un seul ministre, en particulier les ministres responsables, n'a jamais fait la moindre déclaration ni comparu devant notre comité pour répondre à nos préoccupations. Je trouve cela remarquable. C'est pourquoi je dis que l'on nous a transformés en une créature d'une autre espèce.

Nous pourrions dépouiller la littérature. M. Rock a témoigné devant de nombreux comités et n'a cessé de nous dire que quiconque laissait entendre que les coûts augmenteraient en flèche était littéralement dans les patates et qu'il ne fallait pas l'écouter; on a englouti un milliard de dollars dans cette aventure — on vient de me dire que c'est presque deux milliards de dollars. N'est-ce pas intéressant que, dans un système de responsabilité ministérielle, pas un seul ministre n'ait démissionné? J'ai toujours eu l'impression que la responsabilité ministérielle signifiait que lorsqu'un ministère commet une bêtise ou qu'un programme est mal géré ou qu'il y a mauvaise gestion dans un ministère, le ministre compétent est censé démissionner. J'ignore quand c'était, la dernière fois qu'un ministre a démissionné à cause de la mauvaise administration ou de la mauvaise gestion dans son ministère.

Le président : Je ne crois pas que l'on devrait demander à la vérificatrice générale de commenter cela.

Le sénateur Cools : Je ne lui demande pas de commenter. Je dis que nous devrions prendre l'initiative et nous pencher sur certaines de ces questions. Autrement, nous nous retrouvons dans la situation où nous nous contentons de tenir une petite conversation, comme un groupe de souris.

Le président : Le comité peut le faire au cours d'une séance à huis clos.

Le sénateur Cools : Je dois en faire la suggestion en public; autrement, personne ne le saurait. C'est d'ailleurs une autre question que nous devons examiner, je veux dire les séances à huis clos. Mais c'est hors sujet.

J'en arrive à ma véritable question. Quand on examine ces prévisions de dépenses — et Dieu sait que j'en ai examiné beaucoup —, voici ce qui vient à l'esprit : l'énormité des sommes en dollars, le volume gigantesque des programmes et l'immense difficulté d'obtenir des renseignements, le tout conjugué à la stratégie gouvernementale qui consiste à lésiner sur les ressources accordées aux parlementaires. C'est tout à fait courant. On pose des questions à un ministre et celui-ci a le Trésor à sa disposition. Quant à nous, nous avons dans nos bureaux deux employés à même un budget de 100 000 \$ par année — une secrétaire et un chercheur.

Has the Auditor General given any thought as to whether or not, in the current atmosphere of how government is running, we can really attain accountability for government expenditure? That may be a hard question. If you think it is hard, that is all right. He says "these fictions," but I have been here long enough not to be fooled so easily. I suppose you come into this process naive. Someone said that you enter out of naivety and you stay out of shame or something like that. At what point will we have to face the fact that we are dealing with runaway government and a dismissal of and a disbelief in the system of ministerial responsibility and accountability for public expenditure?

Ms. Fraser: The only comments that we have made in that regard, first, is on the whole question of ministerial responsibility or accountability. That is to say, what is the meaning of the generalized term "responsibility of senior public servants" and is it not time to review some of that, given recent events? Perhaps there should be more discussion, but also more practical application of some of that. How does that actually work in practice?

On the question of review of estimates, I agree that it is very complex. There is a lot of information. We have certainly encouraged government to try to make the information more understandable, to give more contexts and more description. I think government is starting to move in that direction. In the past, we have suggested to parliamentarians that we must be realistic because it is probably really difficult to try to review a whole department. Perhaps it is better to take one program and go into more depth on it. It is easier to grasp that and to go into more precise and rigorous review of it. With Senate committees, obviously you do not have the kind of turnover you have in the other place. After a while, you can get a better understanding of workings within a department. Those would be our suggestions.

Senator Cools: I would like to bring out an old piece of antiquity. The Auditor General is a servant of the Commons and works with and assists the Public Accounts Committee in the House of Commons. However, the Senate has no such facility. In ancient times, the Estimates Committee used to be assisted by the treasury officials, as the Auditor General assisted the House of Commons. I am always thinking, Chairman, that this committee should examine the possibility of obtaining someone who can give us assistance.

The Chairman: What kind of assistance are you referring to specifically?

Senator Cools: We are talking about the fact that the Auditor General is a numerate woman. We could say, numerate assistance. In other words, a person can be an accountant as well. I do not know. If we look back into the origins of these

La vérificatrice générale a-t-elle réfléchi à la question de savoir si, dans l'environnement actuel, compte tenu de la manière dont le gouvernement fonctionne, nous pouvons vraiment obtenir que le gouvernement rende compte de ses dépenses? C'est peut-être une question difficile. Si vous la trouvez difficile, je ne vous en voudrai pas. Il dit « ce sont des fictions », mais je siège ici depuis assez longtemps pour ne pas être leurrée si facilement. Je suppose qu'on est naïf quand on fait ses débuts en politique. Quelqu'un a dit qu'on y entre par naïveté et qu'on y reste parce qu'on a honte ou quelque chose du genre. Quand donc allons-nous devoir admettre que nous avons affaire à un gouvernement qui échappe à tout contrôle et que l'on a jeté aux orties le système de responsabilité ministérielle et que l'on ne croit plus à l'obligation de rendre compte des dépenses publiques?

Mme Fraser : Les seules observations que nous avons formulées à cet égard, premièrement, portent sur toute la question de la responsabilité ministérielle ou de la reddition de comptes. À savoir, quel est le sens de l'expression générale « responsabilité des hauts fonctionnaires » et le temps n'est-il pas venu de réexaminer tout cela, compte tenu des récents événements? Peut-être qu'il faudrait en discuter davantage, mais peut-être faudrait-il aussi une application plus pratique de certains concepts. Comment tout cela fonctionne-t-il en pratique?

Sur la question de l'examen des budgets des dépenses, je conviens que c'est très complexe. Il y a beaucoup d'information. Nous avons certainement encouragé le gouvernement à essayer de rendre l'information plus facile à comprendre, de donner davantage de contexte et de description. Je pense que le gouvernement commence à aller dans ce sens. Dans le passé, nous avons dit aux parlementaires qu'il faut être réaliste parce qu'il est probablement très difficile d'essayer d'examiner un ministère tout entier. Peut-être est-il préférable de prendre un programme à la fois et de l'examiner de manière plus approfondie. C'est plus facile à comprendre et l'on peut l'examiner de manière plus précise et plus rigoureuse. Dans le cas des comités du Sénat, vous n'avez évidemment pas le même taux de roulement qu'à l'autre endroit. Après un certain temps, vous en arrivez à une meilleure compréhension du fonctionnement d'un ministère. Voilà nos suggestions.

Le sénateur Cools : Je voudrais ramener à la surface un élément d'histoire ancienne. Le vérificateur général est au service des Communes et il travaille avec le Comité des comptes publics de la Chambre des communes. Le Sénat, par contre, ne peut compter sur de tels services. Autrefois, le Comité des prévisions de dépenses pouvait compter sur l'aide des fonctionnaires du Trésor, comme le vérificateur général venait en aide à la Chambre des communes. Je me dis toujours, monsieur le président, que notre comité devrait examiner la possibilité d'obtenir les services de quelqu'un qui pourrait nous venir en aide.

Le président : À quel genre d'aide songez-vous exactement?

Le sénateur Cools : Je songe au fait que la vérificatrice générale est une femme qui est versée en chiffres. Nous pourrions donc dire qu'il nous faut de l'aide pour les chiffres. Autrement dit, une personne qui pourrait aussi être comptable. Je ne sais pas. Si l'on

committees, tradition dictates that the opposition holds the chairmanship of this committee. That was born of the fact that the Chairman of the Public Accounts Committee used to be expected to be a former minister a long time ago. I am saying to you that we have the Treasury Board fellow coming to us, but the role they have now adopted is the role of government, whereas there was a time when the treasury gave us individuals to work with the committee to do the examinations in detail, just as the Auditor General works with the Public Accounts Committee in some detail. Some may think it is a piece of historical quaintness, but maybe we should examine how the House of Commons have a person with the resources of the Auditor General to assist them.

The Chairman: Could I ask the Auditor General to explain her function as adviser to the Commons committee?

Ms. Fraser: The role has evolved over time because we appear as witnesses to the committee, no longer as advisers. In the U.K. the Auditor General is more of an adviser than a witness. We determine the audits that we will do. If committees ask us to look at certain issues, we will generally agree to do that. Our reports are referred automatically in the House to the Public Accounts Committee, which then holds hearings on a certain number of the audits that we do.

In the past two years, we have had certain House committees ask us to appear before them when they were studying the estimates. We have never got into an advisory role on estimates. There is a view that it is more of a political policy choice, and unless we have done audit work in relation to that, it would be inappropriate. We have discussed the kinds of questions they could ask. If it is a committee studying a department in which we have recently audited a program, we may suggest to them that they review the estimates or the report on plans and priorities for that program and that we can bring forward our audit findings. That could help them in their review. We have done work as well on audits or reviews on the departmental performance reports, where we have rated them. Certain committees have also used those in trying to get information and have a better understanding. It is sort of indirect, but it is always based on our audit work that the committees make use of us.

The Chairman: I know that this committee has the power to look into government spending and also to receive the report of the Auditor General. Those are the two specific mandates of this committee. The receiving of the report means that you can appear as a witness, as you are and as you do, and that we can pose questions, as we do, but it says nothing about an advisory function.

remonte à l'origine de nos comités parlementaires, la tradition dicte que l'opposition occupe la présidence de notre comité. Cela remonte à l'époque où l'on s'attendait à ce que le président du Comité des comptes publics soit un ancien ministre; c'était il y a longtemps. Je vous dis que nous accueillons devant nous le type du Conseil du Trésor, mais le rôle qu'ils ont maintenant adopté est le rôle du gouvernement, tandis qu'il fut un temps où le Trésor nous envoyait des gens qui travaillaient avec le comité pour procéder à l'examen détaillé, tout comme le vérificateur général travaille avec le Comité des comptes publics de manière assez détaillée. On trouvera peut-être que c'est un petit rappel historique nostalgique, mais nous devrions peut-être examiner comment la Chambre des communes peut compter sur l'aide d'une personne disposant des ressources du vérificateur général.

Le président : Pourrais-je demander à la vérificatrice générale d'expliquer sa fonction de conseillère du comité des Communes?

Mme Fraser : Le rôle a évolué avec le temps parce que nous comparaissons à titre de témoin devant le comité et non plus à titre de conseiller. Au Royaume-Uni, le vérificateur général est davantage un conseiller qu'un témoin. Nous déterminons les vérifications que nous allons faire. Si les comités nous demandent d'examiner certains dossiers, nous acceptons généralement de le faire. Nos rapports sont automatiquement renvoyés au Comité des comptes publics de la Chambre, qui tient alors des audiences sur un certain nombre des vérifications que nous faisons.

Au cours des deux dernières années, des comités de la Chambre nous ont demandé de comparaître devant eux quand ils étudiaient les budgets des dépenses. Nous n'avons jamais joué un rôle de conseiller au sujet des budgets des dépenses. On estime que c'est davantage une question de choix politique et, à moins que nous ayons fait du travail de vérification sur un dossier particulier, il ne conviendrait pas que nous donnions des conseils à ce sujet. Nous avons discuté du genre de questions que les comités devraient poser. Si le comité étudie un ministère dans lequel nous avons récemment vérifié un programme, nous pouvons leur suggérer d'examiner le budget des dépenses ou le rapport sur les plans et priorités de ce programme, tandis que nous pouvons présenter les constatations de notre vérification. Cela les aide à faire leur examen. Nous avons également fait du travail, des vérifications ou des examens portant sur les rapports ministériels sur le rendement, et nous leur avons accordé une note. Certains comités ont également utilisé ces rapports pour essayer d'obtenir des renseignements et de mieux comprendre le dossier. C'est quelque peu indirect, mais la manière dont les comités font appel à nos services est toujours fondée sur notre travail de vérification.

Le président : Je sais que notre comité a le pouvoir d'examiner les dépenses du gouvernement et aussi de recevoir le rapport de la vérificatrice générale. Ce sont les deux mandats précis du comité. Le fait que nous recevions votre rapport signifie que vous pouvez comparaître comme témoin, comme vous le faites en ce moment, et que nous pouvons vous poser des questions, comme nous le faisons, mais il n'est nullement question d'une fonction de conseillère.

Ms. Fraser: We would be very pleased if the committee would wish us to appear more regularly at the time of tabling our reports. I can certainly discuss with the chair how we could do that, if that is the wish of the committee. We would be glad to appear before you.

The Chairman: Thank you for that.

Senator Cools: How often do you appear before the House of Commons committees? I see you there quite often.

Ms. Fraser: It varies very much. Last year is probably not a typical year, given that the Public Accounts Committee was so tied up with its review of the sponsorship issue. They had many hearings on that matter, which we attended. The previous year we were before House committees probably 40-some times. We were at the Public Accounts Committee 29 times.

We were there regularly, two times a week, almost, on audits. We would have weeks when we would have four hearings.

Senator Cools: Chairman, I did not use the word "advisory," but the old language used to refer to "assistance."

Ms. Fraser: I am sure that Senator Harb can attest to the number of times that we would appear before the committee. We were frequent witnesses.

Senator Cools: Senator Harb did not like it from time to time, at least at the last committee meeting I attended.

The whole phenomenon is something that we should look at. What is the historical way in which these committees used to get assistance on these large issues? Is there any way we could resuscitate such a thread to get the work? I am glad that the Auditor General gave the actual number of times. I do not know how often the committee meets, but it would seem to me she appeared at least every other committee meeting, if not every committee meeting, for a long period.

Ms. Fraser: In the normal process, we would be there at all the meetings except for when they would be working on reports.

Senator Cools: Precisely. The Auditor General is there often. Perhaps we should take a look at the Auditor General Act and the history of its development, to see how it got there and why, and to figure out why, as always, the Senate got left behind.

Senator Harb: I do not want to spend time responding to my colleague, Senator Cools.

If we look at the mandate of the committee, there are two things that it is responsible for, among others: first, the national accounts and the report of the Auditor General — and we have the Auditor General appearing before the committee — and, second, government finance. If it is the wish of the Senate to strike a separate committee to act as a public accounts committee at the Senate, let us discuss it. However, for what we are doing now, in

Mme Fraser : Nous serions très heureux si le comité souhaitait que nous comparaissons plus régulièrement au moment du dépôt de nos rapports. Je peux assurément discuter avec la présidence d'une telle éventualité, si le comité le souhaite. Nous serions ravis de comparaître devant vous.

Le président : Je vous en remercie.

Le sénateur Cools : À quelle fréquence témoignez-vous devant les comités de la Chambre des communes? Je vous y vois très souvent.

Mme Fraser : Cela varie beaucoup. L'année dernière n'était probablement pas une année typique, étant donné que le Comité des comptes publics était tellement occupé à examiner le dossier des commandites. Ils ont consacré à cette question de nombreuses réunions auxquelles nous avons assisté. L'année précédente, nous avons comparu devant des comités de la Chambre probablement une quarantaine de fois. Nous avons témoigné 29 fois devant le Comité des comptes publics.

Nous y sommes allés régulièrement, deux fois par semaine, quasiment, au sujet des vérifications. Certaines semaines, nous avions quatre séances.

Le sénateur Cools : Monsieur le président, je n'ai pas utilisé le mot « consultatif », mais l'ancien libellé utilisait le mot « assistance ».

Mme Fraser : Je suis certaine que le sénateur Harb peut témoigner du grand nombre de fois que nous avons comparu devant le comité. Nous y avons témoigné fréquemment.

Le sénateur Cools : Le sénateur Harb en était parfois mécontent, du moins à la dernière séance à laquelle j'ai assisté.

Nous devrions nous pencher sur tout ce phénomène. Historiquement, de quelle manière ces comités obtenaient-ils de l'assistance pour étudier les grands dossiers? Nous serait-il possible de ressusciter cette pratique. Je suis contente que la vérificatrice générale ait précisé le nombre exact de fois. J'ignore à quelle fréquence le comité se réunit, mais il me semble qu'elle a comparu pendant une longue période au moins à toutes les deux séances du comité, sinon même à toutes les séances du comité.

Mme Fraser : Normalement, nous serions là à toutes les réunions, sauf lorsqu'ils travaillent à des rapports.

Le sénateur Cools : Précisément. La vérificatrice générale y va souvent. Peut-être devrions-nous jeter un coup d'oeil à la Loi sur le vérificateur général et à l'historique de son élaboration, pour voir comment on en est arrivé là et pourquoi, comme toujours, le Sénat a été laissé pour compte.

Le sénateur Harb : Je ne veux pas passer du temps à répondre à ma collègue le sénateur Cools.

Si l'on examine le mandat du comité, on constate qu'il est responsable, entre autres choses, de deux dossiers : premièrement, les comptes nationaux et le rapport de la vérificatrice générale — et la vérificatrice générale témoigne aujourd'hui même devant le comité — et, deuxièmement, les finances du gouvernement. Si le Sénat souhaite créer un comité séparé pour servir de comité des comptes publics du Sénat, discutons-en. Cependant, pour ce que

terms of the advisory needs of the committee, that is why we have capable people from the Library of Parliament. We have our clerk. From time to time, if we need experts to come and give us advice, it is fair game.

It is not fair for us to put the Auditor General, who is supposed to be an independent officer of Parliament, in a position where she has to act as an adviser to us.

Senator Cools: I did not suggest that.

Senator Harb: Indirectly, Senator Cools talked about the historical element, and I would say that Parliament has evolved, as has the Senate and democracy as well.

Senator Cools: I did not say any of that. I said that, historically, there were two committees that developed over time. One was the public accounts and one was the estimates, and they both had individuals giving assistance. The Auditor General knows that I have studied the role and history of her office with some care and consideration. I understand, Senator Harb, very well what the Auditor General's proper role is. I am not suggesting at all that we try to approach her or steal her from that place, so do not put words in my mouth.

The Chairman: We have the Auditor General here. Please put a question to her.

Senator Harb: Yes. I have several questions for the Auditor General. The first is from her latest report, page 230, the ongoing accounting challenges. You refer here to the summary financial statement of the Government of Canada and you talk about the financial management. You will be making a report in February 2005.

I know that you were instrumental in getting the Government of Canada to introduce the financial information system, FIS. Can you inform the committee, as well as Canadians who might be watching this program, why you thought at the time that FIS was such a good idea? Talk about it a little in the context of accountabilities and transparencies, and also give us an update on the availability of that system throughout government, as to which departments have and have not yet introduced the system.

Ms. Fraser: This FIS — financial information strategy — had several components to it. I will not go into all of them. One was new systems. That has generally been put in place throughout government and we will be talking about it a little in the February chapter.

The major initiative that we referred to in the observations was the adoption of what we call accrual accounting, which is a method of accounting that is common in the private sector but not in the public sector. The Government of Canada adopted it two years ago. Essentially, the big changes from before were largely what we call a modified accrual. It was essentially on a

nous faisons actuellement, en ce qui concerne les besoins du comité en matière de services consultatifs, nous pouvons compter sur des gens compétents à la Bibliothèque du Parlement. Nous avons notre greffier. De temps en temps, si nous avons besoin de faire venir des experts pour nous conseiller, il n'y a aucun problème.

Ce ne serait pas juste que nous placions la vérificatrice générale, qui est censée être une fonctionnaire indépendante du Parlement, dans une situation telle qu'elle doive nous servir de conseillère.

Le sénateur Cools : Je n'ai pas suggéré cela.

Le sénateur Harb : Indirectement, le sénateur Cools a évoqué l'élément historique, et je dirais que le Parlement a évolué, de même d'ailleurs que le Sénat et la démocratie.

Le sénateur Cools : Je n'ai rien dit de tel. J'ai dit que, historiquement, il y avait deux comités qui ont évolué avec le temps. L'un était le Comité des comptes publics et l'autre celui des prévisions budgétaires, et ils pouvaient tous les deux compter sur des fonctionnaires qui leur prêtaient assistance. La vérificatrice générale sait que j'ai étudié le rôle et l'histoire de son bureau assez attentivement et de manière approfondie. Je comprends très bien, sénateur Harb, quel rôle doit jouer la vérificatrice générale. Je ne dis absolument pas que nous devrions essayer de faire des démarches auprès d'elle ou de voler ses services à l'autre endroit, alors ne me faites pas dire ce que je n'ai pas dit.

Le président : Nous avons la vérificatrice générale comme témoin. Veuillez lui poser une question.

Le sénateur Harb : Oui. J'ai plusieurs questions à poser à la vérificatrice générale. La première est tirée de son dernier rapport, à la page 230, au sujet des difficultés continues en matière de comptabilité. Vous vous reportez ici aux états financiers sommaires du gouvernement du Canada et vous traitez de gestion financière. Vous allez publier un rapport en février 2005.

Je sais que vous avez joué un rôle dans la création par le gouvernement du Canada du système d'information financière, le SIF. Pouvez-vous dire au comité, et aussi aux Canadiens qui suivent peut-être cette émission en ce moment même, pourquoi il vous a semblé à l'époque que le SIF était une si bonne idée? Parlez-nous en un peu dans le contexte de la reddition de comptes et de la transparence et faites-nous le point sur la disponibilité de ce système dans l'ensemble du gouvernement, c'est-à-dire quels ministères ont introduit le système et lesquels ne l'ont pas fait.

Mme Fraser : La SIF — stratégie d'information financière — comporte plusieurs volets. Je ne vais pas les énumérer tous, mais l'un d'eux était la création de nouveaux systèmes. Ceux-ci ont généralement été mis en place dans l'ensemble de l'appareil gouvernemental et nous en traiterons un peu dans le chapitre de février.

La principale initiative abordée dans nos observations était l'adoption de ce que nous appelons la comptabilité d'exercice, qui est une méthode comptable très répandue dans le secteur privé mais pas dans le secteur public. Le gouvernement du Canada l'a adoptée il y a deux ans. Essentiellement, les principaux changements par rapport à ce qui se faisait avant consistaient

cash basis. Tax revenues were recorded when they were received. With regard to capital assets, if buildings were bought they were recorded as an expense, so when the cash outlay was made not all of the liabilities were recorded. Government moved to this accrual basis of accounting whereby now, all of the capital assets are recorded as assets. It involved a considerable amount of work just to inventory them all and then to arrive at a value for them. Many of the assets of government have a special purpose; they are special assets such as military assets. They are not something on which you can easily get information. That was one of the major changes. Another was in the tax revenues, where they went to an accrual basis. They said, "What are the revenues that will be owed?" These are the revenues that are generated in a year, not the revenues collected in a year. Take personal income taxes as an example. An estimate is made of the personal income taxes that everybody will be filing in April, after the year-end.

It is a complex system. There was the recording as well of environmental liabilities, additional liabilities for Aboriginal claims, some of the inventories in National Defence. There were many changes made within the government's financial statements. In fact, we really do congratulate the government for what it has accomplished. It took a lot of work. Canada is one of the very few countries in the world that has adopted accrual accounting and been able to have a clean audit opinion. Many countries that have gone to accrual accounting have a qualified opinion because of the quality of certain of the information. Canada really is a world leader in this area.

We believe it is a much preferable basis of accounting because it actually gives you a more complete picture of government's assets and liabilities. It should help in developing better cost information. It should lead to better management. An example is inventories. If it never shows up on the books, are people actually going to manage it well? That is true for fixed assets as well.

There has been much movement. It is still at the summary financial statement level. In our last report, we were saying it was not being used as much as it should be in departments and it has not filtered down into the day-to-day management. We will be looking at that issue again in February.

Another issue that we should bring up is that the whole budgeting appropriations process is still based on cash. We have been encouraging government and making recommendations for six or seven years that they bring the budgeting appropriations process in line with the reporting, because now they are essentially on two different bases. We do not have a lot of commitment to

surtout en ce que nous appelons une comptabilité d'exercice modifiée. Avant, c'était essentiellement une comptabilité de caisse. Les recettes fiscales étaient inscrites aux comptes quand elles étaient reçues. Quant aux immobilisations, quand on achetait des immeubles, on les inscrivait comme dépense, de sorte qu'au moment où l'on déboursait l'argent, on n'inscrivait pas la totalité du passif. Le gouvernement a adopté la comptabilité d'exercice en vertu de laquelle, dorénavant, la totalité des immobilisations sont comptabilisées comme actifs. Il a fallu énormément de travail seulement pour en faire l'inventaire et leur attribuer une valeur. Beaucoup d'actifs du gouvernement ont un objet spécial; ce sont des actifs spéciaux comme les actifs militaires. Il n'est pas facile d'obtenir des renseignements là-dessus. C'était l'un des principaux changements. On est aussi passé à la comptabilité d'exercice pour les recettes fiscales. On a posé la question : « À combien s'élèvent les recettes qui vont rentrer? » Ce sont les revenus qui sont générés en une année donnée, et non pas les revenus perçus durant l'année. Prenons l'exemple de l'impôt sur le revenu des particuliers. On fait une estimation du montant total de l'impôt qui sera déclaré par l'ensemble des contribuables dans leur déclaration du mois d'avril, après la fin de l'année.

C'est un système complexe. On a également comptabilisé le passif environnemental, un passif additionnel pour les revendications des Autochtones, une partie de l'inventaire de la Défense nationale. Beaucoup de changements ont été apportés aux états financiers du gouvernement. En fait, nous félicitons le gouvernement pour ce qu'il a accompli. Il a fallu beaucoup de travail. Le Canada est l'un des très rares pays du monde qui a adopté la comptabilité d'exercice et qui a été en mesure d'obtenir une opinion catégoriquement favorable des vérificateurs. Beaucoup de pays qui ont adopté la comptabilité d'exercice ont obtenu une opinion assortie de réserves à cause de la qualité de certains renseignements. Le Canada est vraiment un chef de file mondial dans ce domaine.

Nous sommes convaincus que c'est une méthode comptable de beaucoup préférable parce qu'elle donne un tableau beaucoup plus complet des actifs et du passif du gouvernement. Cela devrait aider à obtenir de meilleurs renseignements sur les coûts. Cela devrait déboucher sur une meilleure gestion. On peut en donner l'exemple des stocks. S'ils n'apparaissent jamais dans les livres, est-ce que les responsables vont vraiment bien les gérer? C'est également vrai pour les immobilisations.

De grands progrès ont été réalisés. On en est toujours au niveau des états financiers sommaires. Dans notre dernier rapport, nous avons dit que les ministères ne l'utilisaient pas autant qu'ils le devraient et que cette pratique ne s'était pas rendue jusqu'à la gestion courante des affaires. Nous allons revenir sur la question en février.

Une autre question que nous devrions aborder est le fait que tout le processus des crédits budgétaires est encore fondé sur la comptabilité de caisse. Nous avons encouragé le gouvernement et formulé des recommandations depuis maintenant six ou sept ans pour que le processus des crédits budgétaires soit aligné sur les rapports comptables, parce que les deux se font essentiellement de

looking at that. Government says it is studying it. I would hope that that would be something we can get resolved as well in the future.

Senator Harb: My final question deals with the estimates 2004-05. You were a big proponent of parliamentary oversight of the estimates, even line by line, if needed.

Page 17-3 of the estimates deals with the Department of International Trade. It talks about the four pillars of the department in terms of its objectives — international business development, trade policy, investment promotion and corporate services. Then in the breakdown you find out that, under investment promotion, of a budget of \$168 million, the department is spending \$5.7 million.

I chaired the subcommittee on trade and know that there is a tremendous amount of frustration there. The people there feel that they cannot possibly meet the objective of investment promotion with the amount of money that is being allocated to them. Year after year, they go to the Department of Finance and somehow the department muzzles them, ensures that they do not get the money and sends them back home with their tails between their legs.

From a Parliamentary perspective, if I look at the objectives of that department and the value for money, I would say that I do not think they are meeting the objectives because they do not have the necessary funds for the investment promotion that they need to do.

My question is sort of in a gray area. Where would the Auditor General's office stand when a department does not have the financial resources to fulfil its objective? At what point would the Auditor General say, "Stop it?"

I ask this because I know that we are having discussions on free trade with Singapore that cannot be completed because of lack of staffing. There are approximately 15 to 20 foreign investment protection agreements that cannot be completed because there is not enough staffing. We are discussing free trade agreements with the Americas that cannot be completed due to lack of staffing. It has reached the point that the administration is saying, "Please do not make any more commitments that we cannot fulfil. We do not have the necessary staffing to do that."

At what point will your office step in and say that there is a problem here, that the objectives cannot be met because the finances are not there?

Ms. Fraser: I obviously cannot respond on international trade because we have not done any work in that area. An example of where we have done a lot of work, where we have raised that issue a lot, is in National Defence. We have had numerous audits consistently over many years, and we have

deux manières différentes actuellement. On ne s'est pas tellement engagé à examiner la question. Le gouvernement dit qu'il étudie l'affaire. J'espère que l'on pourra résoudre cette question également à l'avenir.

Le sénateur Harb : Ma dernière question porte sur le budget des dépenses pour 2004-2005. Vous étiez fermement en faveur de la surveillance parlementaire du budget des dépenses, même ligne par ligne, au besoin.

À la page 17-3 du budget des dépenses, on traite du ministère du Commerce international. Il y est question des quatre piliers du ministère sur le plan des objectifs : le développement du commerce international, la politique commerciale, la promotion des investissements et les services aux entreprises. Ensuite, dans la ventilation, vous faites le constat que, au chapitre de la promotion des investissements, sur un budget de 168 millions de dollars, le ministère dépense 5,7 millions de dollars.

J'ai présidé le sous-comité sur le commerce et je sais qu'il y a là une très grande frustration. Les responsables estiment qu'il leur est impossible d'atteindre l'objectif de la promotion des investissements avec le peu d'argent qu'on leur accorde. Année après année, ils s'adressent au ministère des Finances et celui-ci trouve le moyen de les museler, s'assure qu'ils n'obtiennent pas l'argent voulu et les renvoie chez eux la queue entre les jambes.

Du point de vue parlementaire, si j'examine les objectifs de ce ministère et l'optimisation des ressources, je dirais que je ne crois pas qu'ils atteignent les objectifs parce qu'ils n'ont pas les fonds nécessaires pour faire la promotion des investissements comme ils doivent le faire.

Ma question est en quelque sorte dans une zone floue. Quelle serait la position du Bureau du vérificateur général quand un ministère n'a pas les ressources financières voulues pour atteindre son objectif? À quel moment le vérificateur général interviendrait-il en disant : « Assez! »?

Je pose la question parce que je sais que nous avons des pourparlers de libre-échange avec Singapour et que le dossier ne peut pas aboutir à cause du manque de personnel. Il y a de 15 à 20 ententes sur la protection des investissements étrangers que l'on ne peut pas compléter faute de personnel. Nous avons également des pourparlers de libre-échange avec les Amériques qui n'aboutissent pas faute de personnel suffisant. C'en est au point où l'administration déclare : « S'il vous plaît, ne prenez plus d'engagements que nous sommes incapables de remplir. Nous n'avons pas assez de personnel pour faire tout cela. »

À partir de quel moment votre bureau intervient-il en déclarant qu'il y a un problème, que les objectifs ne peuvent pas être atteints faute de moyens financiers suffisants?

Mme Fraser : Je ne peux évidemment pas répondre à la question sur le commerce international parce que nous n'avons pas fait de travail dans ce domaine. Je peux donner l'exemple de la Défense nationale, où nous avons fait beaucoup de travail et où nous avons souvent soulevé cette question. Nous avons fait de

said on many occasions that there is a gap between the funding and the expectations of the department.

Some people have interpreted that as us saying that they need more funding. We are saying that there are two ways to close a gap. One is, of course, more funding. The other is to redefine the expectations. However, it is unfair to the people working there to continue to expect them to do things if you have not given them the proper resources. The gap must be closed, and we have stated that publicly and in many committee hearings.

When we see those kinds of issues, we will flag them. We are not proponents of more funding, although obviously in some cases it may be the only realistic solution, but we would certainly raise the issue of the gap between expectations and resources available.

Senator Comeau: There was a discussion earlier about the help that you can provide to the committee. I also might note that you can provide help to other committees, because you made reference to it regarding the studies that you did on agriculture. Correct me if I am wrong, but I believe that is a direct response to a request from the Senate Fisheries Committee.

Ms. Fraser: That is correct.

Senator Comeau: I think we should pat ourselves on the back every once in a while, as well as patting the Auditor General on the back, because it was an excellent report.

Ms. Fraser: We are always pleased to receive comments and suggestions from Senate committees and we are always pleased to appear before Senate committees. We are at your service.

Senator Comeau: I would like to get back to the foundations and the question of accountability and Parliamentary scrutiny that you brought up. I have been trying to reconcile how we can do our job, to look at the public finances, if in fact foundations are created that move the money away from your scrutiny. Is this a trend to make it easier for the executive to put these things away?

With that in mind, would the same thing be happening to other officers of Parliament, such as the Privacy Commissioner and the Commissioner of Official Languages? Is this the kind of future we will see from the executive, the Auditor General and other officers of Parliament who give us a hand with the job that we are trying to accomplish?

Ms. Fraser: Unfortunately, I cannot speak to the specifics of those officers of Parliament vis-à-vis foundations, although I do believe that many of them are not subject to access to information legislation, for example. I do not think they are necessarily subject to official languages legislation. They would probably be subject to privacy legislation to the same extent that the private sector would be. They are not subject to the same kinds of oversight and review that a department would be, for example, or even the granting councils. It is a completely new model and that is why

nombreuses vérifications au fil de nombreuses années et nous avons dit très souvent qu'il y a un écart entre le financement et les attentes du ministère.

Certains ont interprété cela en disant que nous affirmons qu'il leur faut plus d'argent. Ce que nous disons, c'est qu'il y a deux manières de combler un écart. On peut bien sûr injecter plus d'argent. Mais on peut aussi redéfinir les attentes. Quoi qu'il en soit, c'est injuste envers les gens qui travaillent dans ce ministère de continuer à attendre d'eux qu'ils fassent certaines choses si l'on ne leur donne pas les ressources financières suffisantes pour le faire. L'écart doit être refermé et nous l'avons dit publiquement et à l'occasion de nombreuses séances de comité.

Quand nous constatons des problèmes de ce genre, nous les signalons. Nous ne sommes pas partisans d'une augmentation du financement, bien qu'évidemment, dans certains cas, c'est peut-être la seule solution réaliste, mais nous signalons certainement le problème de l'écart entre les attentes et les ressources disponibles.

Le sénateur Comeau : Il y a eu tout à l'heure une discussion au sujet de l'aide que vous pouvez apporter au comité. Je signale par ailleurs que vous pouvez aussi fournir de l'aide à d'autres comités, puisque vous y avez vous-même fait allusion au sujet des études que vous avez faites sur l'agriculture. Vous me reprendrez si je me trompe, mais je crois que c'était directement en réponse à une demande du Comité des pêches du Sénat.

Mme Fraser : C'est exact.

Le sénateur Comeau : Je trouve que nous devrions vanter nos propres mérites de temps à autre, et aussi vanter les mérites de la vérificatrice générale, parce que c'était un excellent rapport.

Mme Fraser : Nous sommes toujours heureux de recevoir des commentaires et des suggestions des comités sénatoriaux et nous sommes toujours heureux de témoigner devant les comités du Sénat. Nous sommes à votre service.

Le sénateur Comeau : Je voudrais revenir aux fondations et à la question de la responsabilité et de l'examen parlementaire que vous avez soulevée. J'essaie de comprendre comment nous pouvons faire notre travail, qui est d'examiner les finances publiques, si l'on crée des fondations pour soustraire l'argent à votre examen. S'agit-il d'une tendance visant à faciliter la tâche à l'exécutif qui veut se soustraire à l'examen?

Dans ce contexte, est-ce que la même chose arriverait à d'autres agents du Parlement comme le commissaire à la protection de la vie privée et le commissaire aux langues officielles? Est-ce ce que l'avenir nous réserve de la part de l'exécutif, à nous ainsi qu'au vérificateur général et aux autres agents du Parlement qui nous donnent un coup de main pour tenter d'accomplir notre tâche?

Mme Fraser : Malheureusement, je ne peux pas vous donner de précisions quant aux autres agents du Parlement et aux fondations, bien que je crois que beaucoup de ces fondations ne sont pas assujetties à la Loi sur l'accès à l'information, par exemple. Je ne crois pas qu'elles soient nécessairement assujetties à la Loi sur les langues officielles. Elles sont probablement assujetties à la Loi sur la protection de la vie privée tout autant que le secteur privé peut l'être. Elles ne sont pas assujetties aux mêmes mécanismes de surveillance et de contrôle qu'un ministère,

I come back to the recommendations that we made. The government should be evaluating the advantages and disadvantages of this and doing a proper review of this mechanism.

I would note for the committee that there have been, to my knowledge, no new foundations created in the last couple of years, though funding does continue to be given to existing foundations.

Senator Cools: I do not think we will see another one.

The Chairman: This is top-up funding.

Ms. Fraser: Well, in the last year end on March 31, 2004, \$400 million was transferred to foundations.

Senator Comeau: At this point, there is nothing stopping the government or the executive from pumping more and more money into the foundations that have been created, and they themselves, since they are not accountable to anyone, can spawn their own little sub-foundations.

Ms. Fraser: They are subject to funding agreements, which actually do contain a lot of direction as to what they can do with the funds. There are directions on the kinds of projects they can do, the kinds of activities they can carry out, what sorts of instruments they have to invest in and what they must do with any surplus funds. There is a lot of direction given to them.

Senator Comeau: From the executive?

Ms. Fraser: Yes, which is interesting because there is a new accounting standard out about entities under control of government, and we are going to be in a pretty vigorous discussion, I would suspect, with government on some of these foundations, as to whether they truly are at arm's length. If they were initially established in such a tight framework, are they really independent from government?

That will be the kind of discussion we will be having over the next year, and we may come to a different conclusion from the government on some of them.

Senator Comeau: Most of these foundations, I believe, were in fact created by legislation.

Ms. Fraser: No, in fact the majority were created under the Canada Business Corporations Act as non-profit organizations. Only three were created by legislation.

Senator Comeau: Ultimately, all of these foundations do owe their existence to some piece of legislation somewhere.

Ms. Fraser: Well, three were created directly by legislation. That is one of the recommendations we made, that if these entities are to be created, they should all be created by legislation. The rest were created as non-profit organizations under the Canadian Business Corporations Act.

par exemple, ou même que les conseils subventionnaires. C'est un modèle tout à fait nouveau et c'est pourquoi j'en reviens à la recommandation que nous avons faite. Le gouvernement devrait évaluer les avantages et les inconvénients de ce mécanisme et en faire un examen approfondi.

Je signale au comité qu'à ma connaissance, aucune nouvelle fondation n'a été créée depuis deux ans, quoique l'on continue de donner des fonds aux fondations existantes.

Le sénateur Cools : Je ne pense pas qu'on en verra une autre.

Le président : C'est de l'argent complémentaire.

Mme Fraser : Eh bien, à la fin du dernier exercice, le 31 mars 2004, 400 millions de dollars ont été transférés aux fondations.

Le sénateur Comeau : À l'heure actuelle, rien n'empêche le gouvernement ou l'exécutif d'injecter toujours plus d'argent dans les fondations qui ont été créées, et celles-ci, puisqu'elles n'ont de comptes à rendre à personne, peuvent créer à leur tour leurs propres petites sous-fondations.

Mme Fraser : Elles sont visées par des accords de financement qui renferment en fait beaucoup d'instructions quant à ce qu'elles peuvent faire avec l'argent. Il y a des instructions sur le type de projet qu'elles peuvent lancer, le genre d'activités qu'elles peuvent mener, les instruments dans lesquels elles doivent investir et ce qu'elles doivent faire de tout surplus éventuel. On leur donne beaucoup d'instructions.

Le sénateur Comeau : De la part de l'exécutif?

Mme Fraser : Oui, ce qui est d'ailleurs intéressant parce qu'il y a une nouvelle norme de comptabilité sur les entités contrôlées par le gouvernement, et je soupçonne que nous aurons une discussion passablement animée avec le gouvernement sur certaines de ces fondations, la question étant de savoir si elles sont vraiment indépendantes. Si elles ont été créées au départ dans un cadre aussi serré, sont-elles vraiment indépendantes du gouvernement?

C'est la discussion que nous aurons au cours de la prochaine année et nous en arriverons peut-être à une conclusion différente du gouvernement à propos de certaines fondations.

Le sénateur Comeau : La plupart de ces fondations, sauf erreur, ont été créées par voie législative.

Mme Fraser : Non, en fait, la majorité ont été créées en application de la Loi sur les sociétés commerciales du Canada à titre d'organisations à but non lucratif. Seulement trois ont été créées par des lois.

Le sénateur Comeau : En définitive, toutes ces fondations doivent leur existence à un texte de loi quelconque.

Mme Fraser : Eh bien, trois ont été créées directement par des lois. C'est l'une des recommandations que nous avons faites, à savoir que si ces entités doivent être créées, elles devraient toutes être créées par voie législative. Les autres ont été créées à titre d'organismes à but non lucratif aux termes de la Loi sur les sociétés commerciales du Canada.

Senator Comeau: As they were created under that instrument, you are not able to go in as the auditor?

Ms. Fraser: That is right. It is a private sector mechanism.

The Chairman: Could you clarify the numbers on foundations? It seems that in April of 2002 the report indicated that the total transferred to foundations was around \$7 billion, and you said today that at March 31, 2004, it was around \$9.1 billion.

Ms. Fraser: That is correct. In the 2004 public accounts, the total funding to the foundations was \$9.087 billion. They themselves had given out grants of close to \$3 billion, and the balance in the accounts of these foundations at the end of March 2004 was \$7.7 billion. They had outstanding commitments of another \$2 billion. There was still \$7.7 billion of the \$9 billion in the foundations' bank accounts and investments.

Senator Murray: The Minister of Public Works has indicated that he and the government are seriously considering selling off government buildings and leasing them back. First, would you like to make a general comment on the principle of this, whether it is a worthwhile thing to do from an economic and financial point of view?

Second, and more seriously, I think, one does not need to be jaded or cynical, as I hope I am not, to be able to imagine an infinite amount of mischief, abuse, politics and patronage that could take place in the administration and implementation of such a policy.

If they are serious, and it appears to you they are going down this road, can you not say, "Show me the model contracts for sale and lease-back that you propose to enter into with private sector individuals and companies, and show me also the safeguards that you intend to put in place to make sure that this process is squeaky clean," so that people do not end up, in your memorable phrase, "breaking every rule in the book?"

Ms. Fraser: I have a couple of comments. First, from an accounting point of view, if it is what we call a capital lease, if there is a lease-back, if the lease is essentially a financing option and you have the total use of the building over its economic life, we would record that as an asset and a debt.

In fact, many of the buildings that the government presently occupies are leased. I believe the one that we are in, 240 Sparks, is a capital lease. The accounting for this could become quite complex and whether there will actually be gains will all have to be looked at.

Senator Murray: They are talking about selling buildings they now own and leasing them back from the people to whom they sell them.

Le sénateur Comeau : Comme elles ont été créées en application de cette loi, vous ne pouvez pas intervenir comme vérificatrice?

Mme Fraser : C'est exact. C'est un mécanisme du secteur privé.

Le président : Pourriez-vous préciser les chiffres relativement aux fondations? Il semble que dans le rapport d'avril 2002, on disait que le total transféré aux fondations était d'environ sept milliards de dollars; or vous avez dit aujourd'hui qu'au 31 mars 2004, c'était autour de 9,1 milliards de dollars.

Mme Fraser : C'est exact. Dans les comptes publics de 2004, le financement total des fondations s'élevait à 9,087 milliards de dollars. Celles-ci avaient à leur tour accordé des subventions de trois milliards de dollars et à la fin de mars 2004, il restait donc dans les comptes de ces fondations 7,7 milliards de dollars. Elles avaient pris des engagements s'élevant à une autre somme de deux milliards de dollars. Il restait encore 7,7 milliards de dollars des neuf milliards de dollars dans les comptes en banque et investissements des fondations.

Le sénateur Murray : Le ministre des Travaux publics a dit que lui-même et le gouvernement envisagent sérieusement de vendre les immeubles gouvernementaux et de les louer ensuite. Premièrement, voudriez-vous faire une observation générale sur le principe en cause dans une telle décision, à savoir s'il vaut la peine de le faire du point de vue économique et financier?

Deuxièmement, ce qui m'apparaît plus grave, c'est qu'il n'est pas nécessaire d'être cynique ou blasé, et j'espère que je ne le suis pas, pour être en mesure d'imaginer une quantité infinie de méfaits, d'abus, de politiailleries et de favoritisme qui pourraient avoir lieu dans l'administration et la mise en oeuvre d'une telle politique.

S'ils sont sérieux, et s'il vous semble bien qu'ils se dirigent effectivement dans cette voie, ne pouvez-vous pas dire : « Montrez-moi les contrats modèles de vente et de location que vous proposez de conclure avec des particuliers et des compagnies du secteur privé, et montrez-moi aussi les garanties que vous entendez mettre en place pour vous assurer que ce processus soit absolument irréprochable », afin que les gens ne se retrouvent pas en fin de compte à reprendre votre phrase mémorable, « bafouer toutes les règles en vigueur »?

Mme Fraser : J'ai deux ou trois choses à dire là-dessus. Premièrement, du point de vue comptable, s'il s'agit de ce que l'on appelle un contrat de location-acquisition, s'il y a cession-bail, si le bail est essentiellement une option de financement et que l'on a jouissance entière de l'immeuble sur toute la durée de sa vie utile, nous consignerions cela comme un actif et une dette.

En fait, bon nombre des immeubles que le gouvernement occupe actuellement sont loués. Je crois que celui dans lequel nous sommes logés, le 240 Sparks, est occupé en vertu d'un contrat de location-acquisition. La comptabilité peut devenir fort complexe en pareil cas et il faudra examiner toute la question de savoir s'il y aura des gains réels.

Le sénateur Murray : Ils envisagent de vendre des immeubles qu'ils possèdent actuellement et de les louer ensuite aux gens à qui ils viennent de les vendre.

Ms. Fraser: We will have to do, obviously, two transactions, but it would not necessarily be the case that there will be any gain on this. We would have to look at the whole transaction and we would have to see what is the value of the building over its economic life and what is the debt. The accounting for this could be quite complicated.

Senator Murray: There is nothing to prevent you from giving some advice on that before the fact.

Ms. Fraser: No, and I would expect us to be asked for our comments.

The Chairman: You have not been asked yet.

Ms. Fraser: No, we have not been asked yet. In fact, what I have seen, at least in newspapers reports, would indicate that there are maybe not as many as might have been earlier thought.

The department has had discussions. We have seen it in the press, as other people have. We have not gone into any discussion about the accounting of it, what sort of mechanism would have to be put in place to do these transfers, but certainly in something that major, that would be a transaction we would look at closely.

Senator Murray: You would look at the economics and finance of it.

Ms. Fraser: Yes, but we would also look at the process.

The Chairman: Madam Auditor General, I would like to thank you very much for taking the time to spend almost two hours with this committee tonight. We deeply appreciate it. We hope that when we get the new estimates, you will be back to help us. You have made suggestions about a number of things that this committee might want to look at. Perhaps we can have our staff talk to your staff about that a little more before our next meeting. Thank you very much for coming.

The committee adjourned.

Mme Fraser : Il faudra évidemment faire deux transactions, mais ce ne sera pas nécessairement le cas qu'il y ait le moindre gain dans tout cela. Il faudrait examiner toute la transaction et il nous faudrait voir quelle est la valeur de l'immeuble sur toute la durée de sa vie utile et quel est le montant de la dette. La comptabilité de tout cela peut être très complexe.

Le sénateur Murray : Rien ne vous empêche de donner des conseils là-dessus avant que ce ne soit un fait accompli.

Mme Fraser : Non, et je m'attendrais à ce que l'on nous demande nos commentaires.

Le président : On ne vous l'a pas encore demandé.

Mme Fraser : Non, on ne nous l'a pas encore demandé. En fait, d'après ce que j'ai lu dans les journaux, il semblerait qu'il n'y en a peut-être pas autant que l'on avait cru au début.

Le ministère a eu des discussions. Nous avons lu cela dans les journaux, comme tout le monde. Nous n'avons pas eu de discussion sur les pratiques comptables en cause, sur le mécanisme qu'il faudrait mettre en place pour opérer ces transferts, mais il est certain que nous examinerions de très près une transaction d'une telle ampleur.

Le sénateur Murray : Vous en examineriez l'aspect économique et financier.

Mme Fraser : Oui, mais également le processus.

Le président : Madame la vérificatrice générale, je vous remercie beaucoup d'avoir pris le temps de venir nous rencontrer et de passer presque deux heures avec le comité ce soir. Nous vous en sommes très reconnaissants. Nous espérons que lorsque nous serons saisis du nouveau budget des dépenses, vous serez de retour pour nous venir en aide. Vous avez fait diverses suggestions que notre comité pourrait vouloir examiner de plus près. Nous pourrions peut-être demander à notre personnel d'avoir des entretiens avec vos collaborateurs pour étudier cela de manière un peu plus approfondie avant notre prochaine rencontre. Merci beaucoup d'être venue.

La séance est levée.



If undelivered, return COVER ONLY to:
Public Works and Government Services Canada –
Publishing and Depository Services
Ottawa, Ontario K1A 0S5

En cas de non-livraison,
retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à:
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada –
Les Éditions et Services de dépôt
Ottawa (Ontario) K1A 0S5

WITNESSES

Tuesday, November 2, 2004

Public Service Commission:

Maria Barrados, President;
Anne-Marie Robinson, Vice-President, Corporate Management Branch;
Greg Gauld, Vice-President, Merit Policy & Accountability Branch;
Jacques Pelletier, Vice-President, Recruitment & Assessment Services Branch.

Wednesday, November 3, 2004

Office of the Auditor General of Canada:

Sheila Fraser, Auditor General;
Doug Timmins, Assistant Auditor General;
Tom Wileman, Principal Director.

TÉMOINS

Le mardi 2 novembre 2004

Commission de la fonction publique :

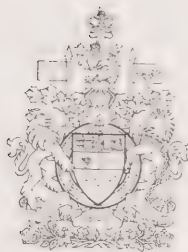
Maria Barrados, présidente;
Anne-Marie Robinson, vice-présidente, Direction générale de la gestion ministérielle;
Greg Gauld, vice-président, Direction générale de la politique et responsabilisation en matière de mérite;
Jacques Pelletier, vice-président, Direction générale des services de recrutement et d'évaluation.

Le mercredi 3 novembre 2004

Bureau du vérificateur général du Canada :

Sheila Fraser, vérificatrice générale;
Doug Timmins, vérificateur général adjoint;
Tom Wileman, directeur principal.





First Session
Thirty-eighth Parliament, 2004

SENATE OF CANADA

*Proceedings of the Standing
Senate Committee on*

National Finance

Chair:

The Honourable DONALD H. OLIVER

Wednesday, November 17, 2004
Tuesday, November 23, 2004

Issue No. 3

Fourth meeting on:

Main Estimates 2004-2005

First meeting on:

Supplementary Estimates (A) 2004-2005

APPEARING:

The Honourable John McCallum, P.C., M.P.,
Minister of National Revenue

WITNESSES:

(See back cover)

Première session de la
trente-huitième législature, 2004

SÉNAT DU CANADA

*Délibérations du Comité
sénatorial permanent des*

Finances nationales

Président :

L'honorable DONALD H. OLIVER

Le mercredi 17 novembre 2004
Le mardi 23 novembre 2004

Fascicule n° 3

Quatrième réunion concernant :

Le budget principal des dépenses 2004-2005

Première réunion concernant :

Le budget supplémentaire des dépenses (A) 2004-2005

COMPARAÎT :

L'honorable John McCallum, C.P., député,
ministre du Revenu national

TÉMOINS :

(Voir à l'endos)

THE STANDING SENATE COMMITTEE ON
NATIONAL FINANCE

The Honourable Donald H. Oliver, *Chair*

The Honourable Joseph A. Day, *Deputy Chair*

and

The Honourable Senators:

* Austin, P.C.
(or Rompkey, P.C.)
Biron
Comeau
Cools
Ferretti Barth
Harb

* Kinsella
(or Stratton)
Mercer
Murray, P.C.
Ringuette
Stratton

* *Ex Officio Members*

(Quorum 4)

Change in membership of the committee:

Pursuant to rule 85(4), membership of the committee was amended as follows:

The name of the Honourable Senator Mahovlich is substituted for that of the Honourable Senator Biron (*November 17, 2004*).

The name of the Honourable Senator Biron is substituted for that of the Honourable Senator Mahovlich (*November 18, 2004*).

The name of the Honourable Senator Mercer is substituted for that of the Honourable Senator Downe (*November 22, 2004*).

LE COMITÉ SÉNATORIAL PERMANENT DES
FINANCES NATIONALES

Président : L'honorable Donald H. Oliver

Vice-président : L'honorable Joseph A. Day

et

Les honorables sénateurs :

* Austin, C.P.
(ou Rompkey, C.P.)
Biron
Comeau
Cools
Ferretti Barth
Harb

* Kinsella
(ou Stratton)
Mercer
Murray, C.P.
Ringuette
Stratton

* *Membres d'office*

(Quorum 4)

Modifications de la composition du comité :

Conformément à l'article 85(4) du Règlement, la liste des membres du comité est modifiée, ainsi qu'il suit :

Le nom de l'honorable sénateur Mahovlich est substitué à celui de l'honorable sénateur Biron (*le 17 novembre 2004*).

Le nom de l'honorable sénateur Biron est substitué à celui de l'honorable sénateur Mahovlich (*le 18 novembre 2004*).

Le nom de l'honorable sénateur Mercer est substitué à celui de l'honorable sénateur Downe (*le 22 novembre 2004*).

ORDER OF REFERENCE

Extract from the *Journals of the Senate* of Tuesday, November 16, 2004:

The Honourable Senator Rompkey, P.C., moved, seconded by the Honourable Senator Losier-Cool:

That the Standing Senate Committee on National Finance be authorized to examine and report upon the expenditures set out in the Supplementary Estimates (A) for the fiscal year ending March 31, 2005.

The question being put on the motion, it was adopted.

Le greffier du Sénat,

Paul Bélisle

Clerk of the Senate

ORDRE DE RENVOI

Extrait des *Journaux du Sénat* du mardi 16 novembre 2004 :

L'honorable sénateur Rompkey, C.P., propose, appuyé par l'honorable sénateur Losier-Cool,

Que le Comité sénatorial permanent des finances nationales soit autorisé à étudier, afin d'en faire rapport, les dépenses projetées dans le Budget supplémentaire des dépenses (A) pour l'exercice se terminant le 31 mars 2005.

La motion, mise aux voix, est adoptée.

MINUTES OF PROCEEDINGS

OTTAWA, Wednesday, November 17, 2004

(5)

[English]

The Standing Senate Committee on National Finance met at 6:45 p.m., this day, in room 705, Victoria Building, the Chair, the Honourable Donald Oliver, presiding.

Members of the committee present: The Honourable Senators Comeau, Cools, Day, Downe, Harb, Mahovlich, Murray, P.C., Oliver and Ringuette (9).

In attendance: Guy Beaumier and Odette Madore, Research Officers, Library of Parliament.

Also in attendance: The official reporters of the Senate.

Pursuant to the Order of Reference adopted by the Senate on Wednesday, October 20, 2004, the committee continued its consideration of the examination of the Main Estimates laid before Parliament for the fiscal year ending March 31, 2005. (*For complete text of the Order of Reference, please see Issue 1 of the Proceedings of the Committee.*)

APPEARING:

The Honourable John McCallum, P.C., M.P., Minister of National Revenue.

WITNESSES:

Privy Council Office:

Munir A. Sheikh, Deputy Secretary to the Cabinet, Expenditure Review.

The Chair made a statement.

Minister McCallum made a statement and, together with Mr. Sheikh, answered questions.

At 8:52 p.m., the sitting was suspended.

At 8:53 p.m., the sitting was resumed.

The committee considered the following draft budget application for fiscal year 2004-2005 for its examination of legislation and the estimates:

Professional and Other Services	\$ 16,900
Transportation and Communication	5,000
All Other Expenditures	500
TOTAL	\$ 22,400

It was moved by the Honourable Senator Day that the committee concur in the budget application and that the Chair be authorized to submit the said budget to the Senate Committee on Internal Economy, Budgets and Administration.

After debate, the question being put on the motion, it was adopted.

It was agreed that the Steering Committee undertake to consider the feasibility of hiring special financial assistance for the committee.

PROCÈS-VERBAUX

OTTAWA, le mercredi 17 novembre 2004

(5)

[Traduction]

Le Comité sénatorial permanent des finances nationales se réunit aujourd'hui, à 18 h 45, dans la salle 705 de l'édifice Victoria, sous la présidence de l'honorable Donald Oliver (*président*).

Membres du comité présents : Les honorables sénateurs Comeau, Cools, Day, Downe, Harb, Mahovlich, Murray, C.P., Oliver et Ringuette (9).

Aussi présents : Guy Beaumier et Odette Madore, attachés de recherche, Bibliothèque du Parlement.

Également présents : Les sténographes officiels du Sénat.

Conformément à l'ordre de renvoi adopté par le Sénat le mercredi 20 octobre 2004, le comité poursuit son examen du Budget principal des dépenses déposé devant le Parlement pour l'exercice se terminant le 31 mars 2005. (*Le texte complet de l'ordre de renvoi figure au fascicule n° 1 des délibérations du comité.*)

COMPARAÎT :

L'honorable John McCallum, C.P., député, ministre du Revenu national.

TÉMOINS :

Bureau du Conseil privé :

Munir A. Sheikh, secrétaire adjoint du Cabinet, Examen des dépenses.

Le président fait une déclaration.

Le ministre McCallum fait une déclaration puis, aidé de M. Sheikh, répond aux questions.

À 20 h 52, la séance est interrompue.

À 20 h 53, la séance reprend.

Le Comité examine l'ébauche de budget suivante, correspondant à l'exercice 2004-2005, pour son étude des mesures législatives et des budgets de dépenses :

Services professionnels et autres ¹	6 900 \$
Transports et communications	5 000 \$
Autres dépenses	500 \$
TOTAL	22 400 \$

L'honorable sénateur Day propose que le comité adopte le budget et que le président soit autorisé à soumettre ledit budget au Comité permanent de la régie interne, des budgets et de l'administration.

Après débat, la question, mise aux voix, est adoptée.

Il est convenu que le comité directeur envisage la possibilité de retenir les services d'un spécialiste des finances pour le comité.

At 9:13 p.m., the committee adjourned to the call of the Chair.

ATTEST:

OTTAWA, Tuesday, November 23, 2004
(6)

[English]

The Standing Senate Committee on National Finance met at 9:34 a.m., this day, in Room 705, Victoria Building, the Deputy Chair, the Honourable Joseph Day, presiding.

Members of the committee present: The Honourable Senators Day, Harb, Mercer, Murray, P.C. and Ringuette (5).

In attendance: Guy Beaumier and Odette Madore, Research Officers, Library of Parliament.

Also in attendance: The official reporters of the Senate.

Pursuant to the Order of Reference adopted by the Senate on Tuesday, November 16, 2004, the committee began its consideration of the examination of the Supplementary Estimates (A) laid before Parliament for the fiscal year ending March 31, 2005.

WITNESSES:

Treasury Board of Canada:

Mike Joyce, Assistant Secretary, Expenditure and Management Strategies Sector;

Laura Danagher, Executive Director, Expenditure Operations & Estimates Directorate.

The Deputy Chair made a statement.

Mr. Joyce made a statement and, together with Ms. Danagher, answered questions.

At 11:33 a.m. the committee adjourned to the call of the Chair.

ATTEST:

À 21 h 13, le comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation de la présidence.

ATTESTÉ :

OTTAWA, le mardi 23 novembre 2004
(6)

[Traduction]

Le Comité sénatorial permanent des finances nationales se réunit aujourd'hui, à 9 h 34, dans la salle 705 de l'édifice Victoria, sous la présidence de l'honorable Joseph Day (*vice-président*).

Membres du comité présents : Les honorables sénateurs Day, Harb, Mercer, Murray, C.P., et Ringuette (5).

Aussi présents : Guy Beaumier et Odette Madore, attachés de recherche, Bibliothèque du Parlement.

Également présents : Les sténographes officiels du Sénat.

Conformément à l'ordre de renvoi adopté par le Sénat le mardi 16 novembre 2004, le comité entreprend son examen du Budget supplémentaire des dépenses (A) déposé devant le Parlement pour l'exercice se terminant le 31 mars 2005.

TÉMOINS :

Conseil du Trésor du Canada :

Mike Joyce, secrétaire adjoint, Secteur des stratégies de gestion et de dépenses;

Laura Danagher, directrice exécutive, Division des opérations et prévisions de dépenses.

Le vice-président fait une déclaration.

M. Joyce fait une déclaration puis, aidé de Mme Danagher, répond aux questions.

À 11 h 33, le comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation de la présidence.

ATTESTÉ :

La greffière du comité,

Catherine Piccinin

Clerk of the Committee

EVIDENCE

OTTAWA, Wednesday, November 17, 2004

The Standing Senate Committee on National Finance met this day at 6:45 p.m. to examine the Main Estimates laid before Parliament for the fiscal year ending March 31, 2005.

[English]

Senator Donald H. Oliver (*Chairman*) in the Chair.

The Chairman: I call this fourth meeting of the Standing Senate Committee on National Finance to order. Our mandate is to examine the Main Estimates for the fiscal year ending March 31, 2005. Tonight, as part of our study of the Main Estimates, we are honoured to hear from Mr. John McCallum, the Minister of National Revenue, and Chair of the Expenditure Review Subcommittee.

Mr. McCallum, as is well known, used to be a vice-president of the Royal Bank of Canada and was nominated Minister of Defence in 2002; he had the position of Minister of Defence from 2002 to 2003, and, later, he served at the institutions financiers international from January to May of 2002.

On December 12, 2003, the Government of Canada created the Expenditure Review Committee of the Treasury Board, a new cabinet-level committee responsible for reviewing all federal spending. Initially, it was chaired by the President of the Treasury Board and composed of senior government ministers.

In July of 2004, the Expenditure Review Committee became a subcommittee of the Treasury Board on expenditure review. Its purpose was the same as its predecessor committee.

Tonight, honourable senators, we will have a number of questions about this committee and the role it plays in relation to the government estimates.

Mr. McCallum is accompanied by Mr. Munir Sheikh, who was appointed Deputy Secretary to the Cabinet, Expenditure Review, Privy Council Office. Mr. Sheikh was formerly with the Department of Finance.

Hon. John McCallum, Minister of National Revenue: Mr. Chairman, I am pleased to be here with you tonight, partly because I think we are onto a really good thing on expenditure review and I am always pleased to spread the word. Second, it is a challenging task on which I have had many consultations and I am hoping to benefit from your wisdom on the topic.

I would like to talk briefly about the philosophy, what it is we are trying to do, and then a little about the mechanics or process.

In terms of the philosophy, the first point I would make is that we are seeking to bring about a cultural shift in Ottawa. Everybody knows that we are, in the short run, seeking to find \$12 billion in savings over the next five years to reallocate from lower priority areas to higher priority areas. What is less often observed is that my committee has a second mandate, which is to

TÉMOIGNAGES

OTTAWA, le mercredi 17 novembre 2004

Le Comité sénatorial permanent des finances nationales se réunit ce jour à 18 h 45 pour étudier le Budget des dépenses principal pour l'exercice se terminant le 31 mars 2005.

[Traduction]

Le sénateur Donald H. Oliver (*président*) occupe le fauteuil.

Le président : La quatrième séance du Comité sénatorial permanent des finances nationales est ouverte. On nous a confié le mandat d'étudier le Budget des dépenses principal pour l'exercice se terminant le 31 mars 2005. Ce soir, dans le cadre de notre étude du Budget des dépenses principal, nous avons l'honneur d'accueillir M. John McCallum, ministre du Revenu national et président du sous-comité d'examen des dépenses.

Il est bien connu que M. McCallum était auparavant vice-président de la Banque royale du Canada et qu'il a été nommé ministre de la Défense en 2002, fonction qu'il a exercée de 2002 à 2003. Il a ensuite été titulaire du portefeuille des institutions financières internationales, de janvier à mai 2002.

Le 12 décembre 2003, le gouvernement du Canada a mis sur pied le Comité d'examen des dépenses du Conseil du Trésor, un nouveau comité du cabinet chargé de l'examen de toutes les dépenses de l'administration fédérale. Ce nouveau comité a d'abord été présidé par le président du Conseil du Trésor et était composé de ministres de premier plan.

En juillet 2004, le Comité d'examen des dépenses est devenu un sous-comité du Conseil du Trésor chargé de l'examen des dépenses. Son objet est toutefois demeuré le même que celui de son incarnation précédente.

Ce soir, honorables sénateurs, nous poserons certaines questions au sujet de ce comité et du rôle qu'il joue relativement aux prévisions gouvernementales.

M. McCallum est accompagné ce soir par M. Munir Sheikh, qui a été nommé secrétaire adjoint du cabinet, chargé de l'examen des dépenses, au Bureau du Conseil privé. Auparavant, M. Sheikh travaillait pour le ministère des Finances.

L'honorable John McCallum, ministre du Revenu national : Monsieur le président, je suis ravi d'être parmi vous ici ce soir, en partie parce qu'à mon avis, la création d'un Comité d'examen des dépenses est une excellente initiative et que je me réjouis toujours de pouvoir en dire du bien. En second lieu, il s'agit d'une tâche ardue à laquelle j'ai consacré un bon nombre de consultations, et j'espère pouvoir profiter de vos avis éclairés sur le sujet.

J'aimerais parler brièvement des principes qui ont inspiré notre initiative, vous expliquer ce que nous nous efforçons de faire, puis aborder les mécanismes ou le processus que cela entraîne.

Pour ce qui est des principes, je dirai d'abord que nous cherchons à susciter un changement de culture à Ottawa. Certes, tout le monde sait qu'à court terme, ce que nous cherchons à faire, c'est d'économiser 12 milliards \$ au cours des cinq prochaines années afin de réaffecter les sommes ainsi obtenues à des secteurs prioritaires. Toutefois, on néglige cependant le second mandat de

establish within government a permanent mechanism whereby every year, as a matter of course, expenditures are reviewed with a view to finding smarter spending and improved efficiencies and continuously reallocating resources from low to high priorities. It is not just a one-time exercise but an effort to get a permanent cultural shift in Ottawa.

I would say this is the second cultural shift. The first was to move from a culture of deficits to a culture of surpluses. I can tell you, as you all know, that was successful. When I first arrived in Ottawa as a member of Parliament, having come from Royal Bank, I was shocked to discover that my new colleagues were more opposed to a return to deficits than my old colleagues on Bay Street. I think that says a lot in terms of how that culture, that we did not want to return to deficits, had taken hold.

Our objective is to bring about a second cultural shift whereby a continuous review of expenditures becomes a normal way of doing business.

The second philosophical point I would make — to anticipate a question that one of you might ask me — is why in the world are we going through this difficult, possibly painful exercise, when we have recently announced a \$9.1 billion surplus? My answer to that question derives from my first point: This should be a regular way of doing business. It is the right thing to root out inefficiencies, to shift to smarter government spending, whether we have a big surplus or a small surplus or a deficit.

I will give you an example. We are moving on smarter procurement. If you buy a file folder like this one in my hand at a government price, it costs you about 19 cents. If you buy it at a store it costs you about 59 cents. To say we should not move to find economies in that area is equivalent to saying that we should throw taxpayers' money out the window unless we have a fiscal crisis on our hands. I do not accept the logic of that. The purpose is to implement this new way of thinking, whatever the surplus or the deficit might be.

The third and final point on the philosophy is I think that we have the ingredients for success. You essentially need two things for success: You need a good idea whose time has come, and you need leadership from the top. In my opinion, we have a good idea whose time has come. Who can argue with the notion that the steward of taxpayers' money, that is to say the government, has a duty to the citizens to continuously seek out ways to spend that money in a smarter and more efficient way? That is the idea. It is a simple idea, and I have found, in speaking around the country, that it resonates.

mon comité, lequel vise à établir de façon permanente dans l'appareil gouvernemental un mécanisme, grâce auquel, tous les ans, on réexaminerait automatiquement les dépenses afin de trouver des moyens plus et plus efficaces de dépenser et de réaffecter constamment les ressources en établissant des priorités. Il ne s'agit donc pas d'une tâche ponctuelle mais d'un effort visant à transformer de façon permanente la culture à Ottawa.

C'est là le deuxième changement de culture. Le premier a été de nous faire passer d'un milieu axé sur les déficits à une culture favorisant les excédents. Vous n'ignorez pas que nos efforts ont été couronnés de succès à cet égard. Lorsque je suis arrivé à Ottawa comme nouveau député, après avoir quitté la Banque royale, j'ai été renversé de découvrir que mes nouveaux collègues s'opposaient davantage à un retour au financement déficitaire que mes anciens collègues de Bay Street. À mon avis, cela est très révélateur de l'enracinement de cette nouvelle culture hostile à un retour au déficit.

Notre objectif vise à transformer à nouveau la culture pour que l'examen des dépenses devienne la façon normale de procéder en affaires.

Maintenant — et ici je réponds d'avance à une question que l'un d'entre vous voudra peut-être me poser — pourquoi vouloir nous imposer cette tâche ingrate et pénible alors que l'on vient d'annoncer un excédent budgétaire de 9,1 milliards \$? Je répondrai en revenant à ce que j'ai dit en premier lieu : Cette façon de faire devrait être courante. C'est tout à fait indiqué pour enrayer l'inefficacité et pour que l'administration fédérale dépense de façon plus intelligente, qu'il y ait un excédent considérable ou modeste, ou même un déficit.

Permettez-moi de vous donner un exemple. Nous cherchons à améliorer le système d'approvisionnement gouvernemental. Si vous achetez une chemise comme celle que j'ai en main, elle vous coûtera à peu près 19 c. au prix accordé au gouvernement mais 59 c. au détail. Affirmer que vous nous ne devrions pas chercher à économiser à cet égard revient à peu près à dire que nous devrions jeter l'argent des contribuables par les fenêtres, à moins que nous ne soyons dans une situation de crise financière. Je n'accepte pas une telle logique. Notre objectif est donc de mettre en œuvre cette nouvelle façon de penser, peu importe qu'on ait un excédent ou un déficit.

Toujours au sujet des principes, je dirai enfin que les conditions sont réunies pour assurer notre succès. Pour réussir, il faut deux choses : présenter une bonne idée, qui corresponde aux besoins de l'heure, et que l'exemple vienne d'en haut. À mon avis, l'idée que nous préconisons est tout à fait d'actualité. Qui contestera l'idée que celui qui est chargé des cordons de la bourse des contribuables, c'est-à-dire le gouvernement, a le devoir de chercher à dépenser de la façon la plus judicieuse et la plus efficace possible? C'est là l'idée. Elle est simple, et, à l'occasion de causeries que j'ai donné dans notre pays, j'ai découvert qu'elle plaît aux gens.

[Translation]

I was in Quebec last week. I addressed four Quebec student groups as well as three groups of business persons. Everyone favoured this proposal. Perhaps some had doubts about its potential success, but basically, everyone thought that it was a good idea.

[English]

It is not a left/right thing. Quebec students, Liberal Party activists, are not exactly arch right-wingers. They were in favour of this. It is an idea whose time has come.

The other ingredient is leadership from the top. You need that to make something like this work, and we have it. At the bureaucratic level it is driven by the top civil servant, the Clerk of the Privy Council, who chairs a committee of deputy ministers that drives the process through Munir Sheikh, from PCO, who heads the secretariat serving the committee. The clerk has written a letter to each deputy minister requiring a 5 per cent contribution. At the political level, it is driven by the Prime Minister, who was the co-architect of the first cultural shift and is equally committed to the second, and he has written a letter to each minister instructing them to participate constructively in this exercise.

We have heavy artillery at the top and a good idea whose time has come. Therefore, I am confident and optimistic that we will succeed.

Finally, moving from the philosophy to the process, I will say a few words about that, and then if you want to ask me questions I would be happy to do my best to answer them.

We have our Expenditure Review Committee. We meet weekly. We are dividing up the source of cost savings into two parts: savings from central government activities and savings from departments. We anticipate roughly a 50/50 split in the savings, \$6 billion from each of them.

At the level of central government activities we are focusing on three areas. The first is procurement, which I have already mentioned. Use the federal government's purchasing power to get better prices and require departments to buy at those prices. That will save us billions. The second is property management. Manage the federal government property more efficiently. The third is service delivery. That is to say, provide better service to Canadians and also at lower cost, initially involving HRSD.

[Français]

J'étais au Québec la semaine dernière. Je me suis adressé à quatre groupes d'étudiants québécois ainsi qu'à trois groupes de gens d'affaires. Tout le monde était en faveur de cette proposition. Peut-être que certains avaient des doutes sur les possibilités de réussite, mais sur le plan du principe, tous trouvaient que l'idée était bonne.

[Traduction]

Il n'y a pas de clivage gauche/droite ici. Des étudiants québécois, militants du Parti libéral, ne sont pas exactement de grands défenseurs de la droite. Or, ils y étaient favorables. C'est tout simplement une idée dont l'heure est venue.

J'ai dit qu'il fallait aussi que l'exemple vienne d'en haut. C'est essentiel, si l'on veut que ce genre de projet réussisse, et c'est le cas. Dans la fonction publique, c'est le haut fonctionnaire le plus haut placé, soit le Greffier du Conseil privé, qui préside un comité de sous-ministres chargé de piloter le dossier, et le processus passe ensuite à Munir Sheikh du Bureau du Conseil privé, qui est à la tête du secrétariat qui relève dudit comité. Dans une lettre que le greffier a adressée à chacun des sous-ministres, il est dit que chacun doit apporter une contribution de 5 p. 100. Sur le plan politique, c'est le premier ministre qui dirige le processus, d'ailleurs il a été le coarchitecte du premier changement de culture et il tient tout autant à la réussite du second. Il a écrit une lettre à chacun des ministres, les enjoignant de participer de façon constructive à cette démarche.

Nous avons donc le soutien des gros canons, et il s'agit d'une idée qui arrive à point nommé. Je suis donc optimiste, et je suis sûr que nous allons réussir.

Enfin, si on me permet maintenant de délaissier les grands principes pour parler brièvement du processus, après quoi je répondrai de mon mieux à toutes les questions que vous voudrez me poser sur le sujet.

Nous avons donc mis sur pied notre Comité d'examen des dépenses, qui se réunit une fois par semaine. Nous répartissons les économies en deux catégories : celles qui proviennent des activités du gouvernement central et celles qui proviennent des ministères. Nous prévoyons d'ailleurs une répartition à peu près égale entre ces deux catégories, à raison de 6 milliards de dollars provenant de chacune.

Pour ce qui est des activités du gouvernement central, nous nous concentrons sur trois questions. Il y a d'abord l'approvisionnement, que j'ai déjà évoqué. Il s'agit d'utiliser les dépenses gouvernementales en matière d'approvisionnement pour obtenir des prix plus avantageux et d'exiger des ministères qu'ils achètent leur matériel à ces prix plus faibles. Cela nous économisera des milliards. La deuxième porte sur la gestion des biens immobiliers, ce qu'il faut faire avec plus d'efficacité. La troisième a trait à la prestation de services. Il s'agit d'offrir de meilleurs services aux Canadiens et à des coûts inférieurs, avec, au démarrage, la collaboration du ministère des Ressources humaines et du développement des compétences.

We have examined those three initiatives in detail, and I think they will generate approximately half of the required \$12 billion.

The other part is departmental. As I mentioned earlier, each deputy minister has been asked to submit the 5 per cent of their expenditures that are lowest priority in their view. In addition, we are not shy about adding other possible initiatives to the table.

All that money added up is more than we need, which is good, because we want to have a menu of choices. We want to choose wisely and strategically, and we do not want to have an across-the-board cut. That is not what this is. This is strategic savings done with a great deal of consultation.

I have done a lot of consultation. I have had about 20 meetings with different members of our caucus. I am delighted, as I said, to be here this evening. We are working on both of those fronts, the departmental and the central agency activities, with a view to having a package for the Prime Minister before Christmas for inclusion in the budget next year.

That will not be the end of the process; it will be the beginning of the process. We hope by the next budget we will have this permanent mechanism in place so that expenditure review will become a regular annual feature of the budget cycle.

Mr. Chair, those are my opening remarks. They cover the philosophy of the matter and the process. I am delighted to have this responsibility. I think it is the right thing to do. I am happy to respond to any comments or questions you may have.

The Chairman: One of the last things you told us was that you hope you can have the first part of this review done so you can hand the package to the Prime Minister before Christmas in order for it to go in the new budget. Will there be an opportunity for any parliamentary oversight of that prior to it going in the budget?

Mr. McCallum: We are having consultations all along the way.

I have already appeared before the House of Commons Standing Committee on Finance and I am here tonight. We have a caucus committee that meets regularly. I am always available.

The Chairman: I was talking about the report that you will have ready before Christmas. Will there be any opportunity for parliamentary oversight of that report?

Mr. McCallum: We will certainly discuss within caucus the general lines of it. One cannot say in advance exactly what will be in the budget. We will certainly be discussing it in general terms and soliciting advice, but I do not think we will be in a position to pre-release the contents of the budget.

Nous avons examiné ces trois initiatives de façon très poussée, et, à mon avis, elles entraîneront presque la moitié des économies de 12 milliards de dollars exigés.

L'autre catégorie d'économies doit venir des ministères. Je le répète, on a demandé à chaque sous-ministre de soumettre des renseignements sur la tranche de 5 p. 100 des dépenses ministérielles les moins importantes à ses yeux. Nous n'avons pas peur non plus d'ajouter d'autres initiatives à cela, le cas échéant.

Le total cumulatif de toutes ces sommes dépasse ce dont nous avons besoin, ce qui est une bonne chose, car nous tenons à disposer d'une vaste gamme de choix. Nous voulons choisir à bon escient et de façon stratégique, et nous préférons ne pas imposer de compressions horizontales. Tel n'est d'ailleurs pas l'objet de l'entreprise. Il s'agit de susciter des économies stratégiques après de multiples consultations.

J'ai consulté beaucoup de gens. J'ai tenu une vingtaine de réunions avec divers membres de notre caucus. Comme je l'ai déjà dit, je suis ravi d'être ici ce soir. Nous travaillons sur les deux fronts, autant au niveau ministériel qu'au niveau des activités centrales, en vue de présenter avant Noël les recommandations au premier ministre qu'il pourra inclure dans le budget de l'an prochain.

Cela ne marquera pas la fin du processus, mais plutôt le début. Nous espérons, d'ici le prochain budget, mettre en place un mécanisme permanent de sorte que l'examen des dépenses constitue une composante du cycle budgétaire annuel.

Monsieur le président, ce sont là mes remarques liminaires. Elles vous ont donné une idée des principes à la base du processus et du processus même. Je suis très heureux qu'on m'ait confié cette responsabilité. Je crois que cet examen des dépenses est précisément ce qu'il fallait faire. Je serais maintenant ravi de répondre à vos questions.

Le président : Vous venez de nous dire que vous espérez avoir terminé la première partie de l'examen afin de pouvoir présenter, avant Noël, un rapport au premier ministre dont il pourra tenir compte dans le prochain budget. Y aura-t-il un examen parlementaire de ce rapport avant son inclusion dans le budget?

M. McCallum : Nous tenons des consultations à toutes les étapes du processus.

J'ai déjà comparu devant le Comité permanent des finances de la Chambre des communes et je suis ici ce soir. Notre caucus a un comité qui se réunit régulièrement, et je suis toujours disponible.

Le président : Je parle du rapport que vous comptez présenter avant Noël. Le Parlement aura-t-il l'occasion de l'examiner?

M. McCallum : Nous discuterons des grandes lignes de ce rapport avec le caucus. On ne peut jamais dire d'avance ce que renfermera exactement le budget. Nous en discuterons de façon générale et solliciterons les conseils de nos collègues à ce sujet, mais nous ne serons pas en mesure de dévoiler d'avance le contenu du budget.

The Chairman: I was not talking about the budget but about the report of the Expenditure Review Committee that you will be completing in advance of Christmas of this year.

Mr. McCallum: To the extent that it is written to be included as a component of the budget, for that reason, I do not think we can release the report in its final form.

The Chairman: I understand that now.

Senator Harb: First, minister, let me congratulate you on your appointment. I believe that the Prime Minister could not have picked a better minister than you to shepherd this complex file, for a number of reasons. This is not the first time we have had a chance to look at this. I remember back when the Conservatives were in power, they looked at the public service and the overall management, as well as the expenditures in the public service. When we came to power in 1993, we did the same thing. With Mr. Massé at the helm at the time, we also did a program review. All good things come in threes. With you coming in at the end, it will be the final sweep, one would hope, and you will be able to, once and for all, put into prospect the different things that are needed in order to have a functional government that is efficient, provides services to Canadians and which is, at the same time, responsive to their needs.

Out of a \$183-billion annual budget for the government, you mentioned that you have been asked to save \$12 billion. You mentioned that is over five years. I work that out to be about \$2.4 billion per year. In the scheme of things, that is 1.1 per cent or 1.2 per cent of the overall operating budget as well as the capital budget of the Government of Canada.

What proportion of that do you see the government saving as a result of attritions? What percentage of that would you see the government saving through, for example, providing joint services with the provinces or municipalities or through the elimination of some programs or streamlining of other programs? Can you give us an overview of your tangible action plan and how you plan to achieve, in global terms, the \$2.4 billion a year in savings?

Mr. McCallum: Thank you. Perhaps I should clarify the numbers first. The total expenditures of the government are in the order of \$180 billion, but that includes debt servicing, transfers to provinces, employment insurance, old age security, et cetera. We are not touching those things. The base on which we are conducting our work is approximately \$42 billion per year of departmental spending. The \$12 billion over five years is approximately \$3 billion per year, building up by year three or four. We are talking about \$3 billion per year on a base of \$42 billion per year.

Of that \$3 billion, we hope to generate half of it through the central activities I mentioned — more efficient property management, procurement and service delivery. In terms of departmental savings, we are talking about \$1.5 billion, half of \$3 billion, over \$42 billion. That is 3 to 4 per cent of departmental spending that we hope to achieve, building up to

Le président : Je ne parle pas du budget, mais bien du rapport du comité d'examen des dépenses que vous comptez terminer d'ici Noël cette année.

M. McCallum : Dans la mesure où ce rapport sera inclus dans le budget, je ne crois pas que la version définitive du rapport puisse être rendue publique.

Le président : Je comprends.

Le sénateur Harb : Tout d'abord, monsieur le ministre, je vous félicite d'avoir été nommé à ce poste. J'estime que le premier ministre a choisi le ministre tout indiqué pour prendre en main ce dossier complexe, pour diverses raisons. Ce n'est pas la première fois que nous abordons ce sujet. Quand les conservateurs étaient au pouvoir, ils se sont penchés sur la fonction publique et la gestion en général, ainsi que sur les dépenses dans la fonction publique. Quand nous avons accédé au pouvoir en 1993, nous avons fait de même. Sous l'égide de M. Massé, à l'époque, nous avons aussi procédé à un examen des programmes. Jamais deux sans trois. Avec votre initiative, on est en droit d'espérer que vous pourrez, une fois pour toutes, déterminer ce qu'il faut faire pour que le gouvernement fonctionne efficacement et dispense aux Canadiens les services dont ils ont besoin.

Vous avez mentionné qu'on vous avait demandé de trouver des économies de 12 millions de dollars sur le budget annuel de 183 millions de dollars pour l'ensemble du gouvernement. Vous avez aussi dit que ces économies devront se faire sur cinq ans. Selon mes calculs, cela représente environ 2,4 milliards de dollars par an, ou 1,1 p. 100 ou 1,2 p. 100 de tout le budget de fonctionnement et d'immobilisations du gouvernement du Canada.

Et quelle proportion de ces économies pourra être réalisée grâce à la réduction naturelle des effectifs? Quelle proportion de ces économies pourra l'être par la fusion de services avec les provinces ou les municipalités, par exemple, ou par l'élimination et la rationalisation d'autres programmes? Pourriez-vous nous donner un aperçu de votre plan d'action concret et de la façon dont vous comptez réaliser des économies de 2,4 milliards de dollars par an?

M. McCallum : Merci. Je devrais peut-être préciser les chiffres. Le gouvernement dépense au total environ 180 millions de dollars par an, mais cela comprend le service de la dette, les transferts aux provinces, l'assurance-emploi, la sécurité de la vieillesse, et cetera. Nous ne toucherons pas à tout cela. Le point de départ de notre travail, c'est la somme de 42 milliards de dollars par an en dépenses ministérielles. Les 12 milliards de dollars sur cinq ans représentent environ trois milliards de dollars par an, avec une augmentation la troisième ou la quatrième année. Il s'agit donc de réaliser des économies de trois milliards de dollars par an sur un total de 42 milliards de dollars.

Nous espérons qu'environ la moitié de ces trois milliards de dollars proviendront des activités centrales que j'ai mentionnées — la gestion immobilière, les approvisionnements et la prestation de services. La réduction des dépenses ministérielles représenterait environ 1,5 milliard de dollars, la moitié de trois milliards de dollars, sur 42 milliards de dollars.

that level in three to four years. That gives you some idea of the dimensions. Past experience suggests that it is not easy, but it should be manageable. It is not a huge percentage of government expenditures. It is \$1.5 billion from the central activities and \$1.5 billion from departmental initiatives.

In terms of attrition, you meant job losses, I believe. There will not necessarily be any job losses net. It is true that when you have \$12 billion in savings over five years, you will touch some jobs. On the other hand, in sharp contrast to program review, we are not talking about reducing the size of government. We are not talking about, in this exercise, funding transfers to provinces. Those transfers have already been funded in the announcement made by Mr. Goodale yesterday.

We are talking about finding these savings from departments and reinvesting that money into those same departments. Different departments have a different mix, but we are taking \$3 billion a year in less efficient expenditures out of the departments and putting that same \$3 billion into better, smarter spending in those same departments. Thus, there will be some reduction in jobs in taking the money out, and there will be some additions to jobs in putting the money in. It is not evident that there will be, on balance, a loss of jobs.

Does that answer your question, senator?

Senator Harb: It does. My second question deals with program delivery. There is a lot of talk about one-stop shopping. Human Resources Development Canada, as well as your department, Revenue Canada, makes collections on behalf of the provinces in some areas, and in other areas they cooperate. Is this something that you will be looking at? Is it part of your mandate to look at program delivery? For example, will you look at new ways of delivering the programs so you can save money by combining forces with the provinces in some areas, as well as municipalities, and, as a result, perhaps generating revenues?

Mr. McCallum: Absolutely. Let me give you a general answer, after which I will ask Mr. Sheikh to go into more detail.

This is one of the three central government initiatives of procurement, property management and service delivery, and we have had one detailed presentation on that. We will have another one next week, which I hope will wrap it up. It is well developed. The purpose is to provide better service delivery to Canadians, and at a lower cost.

We cannot do everything at once. This move to one-stop shopping and incorporating with provinces and municipalities will be an ongoing project for many years. At this first stage, we are talking about a smaller number of federal government departments, and Mr. Sheikh can elaborate. However, I think it opens the potential, going forward, to incorporate provinces or municipalities because the ultimate objective should be one-stop shopping for citizens. Citizens of Canada do not really care much

Nous espérons donc réduire les dépenses des ministères de trois ou quatre pour cent d'ici la troisième ou quatrième année. Cela vous donne une idée de l'ordre de grandeur. L'expérience nous a montré que cela n'est pas facile, mais que c'est faisable. Ce n'est pas un pourcentage énorme des dépenses du gouvernement. C'est 1,5 milliard de dollars provenant des activités centrales et 1,5 milliard de dollars provenant des initiatives ministérielles.

Vous avez parlé de réductions naturelles des effectifs, mais je crois que vous vouliez savoir s'il y aura des pertes d'emploi. Pas nécessairement. Il est vrai que quand on doit réaliser des économies de 12 milliards de dollars sur cinq ans, on ne peut épargner certains emplois. En revanche, contrairement à ce qui s'est fait dans le cadre de l'examen des programmes, nous n'envisageons pas de réduire la taille du gouvernement ni les transferts aux provinces. Le financement de ces transferts a déjà été annoncé par M. Goodale hier.

Nous voulons trouver les endroits dans chaque ministère où l'on peut réaliser des économies afin de réinvestir cet argent ailleurs dans les mêmes ministères. Chaque ministère est différent, mais en général il s'agit de réduire de trois milliards de dollars chaque année les dépenses moins efficaces pour réinvestir cette somme dans des dépenses plus sensées dans les mêmes ministères. Il y aura donc réduction du nombre d'emplois là où on réduira les dépenses, mais un gain d'emplois là où on injectera des fonds. Au bout du compte, il n'y aura pas nécessairement de perte d'emplois.

Cela répond-il à votre question, sénateur?

Le sénateur Harb : Oui. Ma deuxième question porte sur l'exécution des programmes. On parle beaucoup du concept du guichet unique. Développement des ressources humaines Canada ainsi que votre ministère, Revenu Canada, s'occupent de perceptions au nom des provinces dans certains domaines et collaborent avec elles à d'autres égards. Vous penchez-vous plus attentivement sur cette possibilité? Votre mandat comprend-il l'examen de l'exécution des programmes? Par exemple, chercherez-vous des façons de réaliser des économies en modifiant l'exécution des programmes, en joignant vos forces à celles des provinces et des municipalités dans certains domaines afin, peut-être même, de générer des revenus?

M. McCallum : Absolument. Je vous répondrai de façon générale avant de céder la parole à M. Sheikh qui vous donnera plus de détails.

L'exécution des programmes est l'une des trois initiatives centrales, les deux autres étant la gestion de l'immobilier et les approvisionnements; nous avons déjà présenté un exposé détaillé à ce sujet. Il y en aura un autre la semaine prochaine qui devrait être le dernier. C'est un exposé très bien conçu. Notre objectif est d'offrir aux Canadiens de meilleurs services à un coût moindre.

Nous ne pouvons tout faire à la fois. La mise en œuvre du guichet unique et la fusion de services avec ceux des provinces et des municipalités se feront graduellement sur de nombreuses années. À la première étape, nous envisageons de réduire le nombre des ministères fédéraux, et M. Sheikh pourra vous en dire plus long. Cela ouvre la voie à la possibilité de coopérer plus étroitement avec les provinces et les municipalités car notre objectif ultime devrait être le guichet unique pour tous les

which government it is; what they care about is the services. If we can combine forces and offer truly one-stop, convenient shopping for Canadians, on-line or in person, that would be the ultimate objective. We are starting down that path, but we are certainly not about to arrive at the final destination.

Perhaps Mr. Sheikh could describe the immediate project.

Mr. Munir A. Sheikh, Deputy Secretary to the Cabinet, Expenditure Review, Privy Council Office: Thank you, minister. As the minister said, this is quite a desirable avenue to pursue. Canadian citizens would be able to deal with one government, one organization, for a variety of services they receive. That is the ultimate objective.

As the minister also said, this is a fundamental change. At this time, each department is collecting its own information and providing its own service, and it is basically a situation where Canadians have to deal with a variety of departments for similar kinds of services that they receive.

As a first step in that direction, the proposal is that HRSD and SD put their delivery mechanisms together and provide service in the area of employment insurance and Canada Pension Plan. There could be other small services, like 1-800 numbers, which would be folded into this. The objective is to get to the end point, but in a way that is manageable, and even that transformation, which is the first step, is quite a substantial one and, indeed, would save a lot of money, in addition to improving services for Canadians.

There are two types of changes that will occur that would improve the operation of the program as well as save money. The first is that multi-channel provision of services would be streamlined into more on-line service for everybody in these two areas. That would save money, cut down the paper burden and reduce costs.

A second and equally important area is that because of the way services will be delivered in the future, the problem of overpayments that you may be familiar with in both EI and CPP would be reduced to a considerable extent. At this time there is a substantial overpayment made in these programs and, of course, the Government of Canada then goes after those who received these payments to recover the money. By initiating this change in service delivery, a lot of savings will occur in that area as well. It is the two sources of savings together that would help us achieve our objective.

Senator Harb: Perhaps the minister or his staff will be willing to answer a question on the estimates, from page 4.4. I do not know if the minister has the estimates book with him.

It is a general question and you probably would not need the book. It refers to your operating Main Estimates for 2004-05, and there is a line dealing with appeals. Perhaps somebody from your staff could answer this question.

citoyens. Peu importe aux Canadiens quel palier de gouvernement dispense les services, à condition qu'ils puissent obtenir ceux dont ils ont besoin. Si nous pouvons unir nos efforts et offrir aux Canadiens un guichet unique pratique, en ligne ou en personne, ce serait notre objectif ultime. Nous nous engageons sur cette voie, mais nous ne sommes pas sur le point d'arriver à destination.

Peut-être que M. Sheikh pourrait vous décrire le projet en cours.

M. Munir A. Sheikh, sous-secrétaire du Cabinet, Examen des dépenses, Bureau du Conseil privé : Merci, monsieur le ministre. Comme l'a indiqué le ministre, c'est un objectif tout à fait logique. Les Canadiens voudraient pouvoir faire affaires avec une organisation, un gouvernement, pour obtenir toute la gamme de services dont ils ont besoin. C'est notre objectif ultime.

Le ministre a aussi fait remarquer qu'il s'agit d'un changement fondamental. En ce moment, chaque ministère recueille ses propres informations et dispense ses propres services, ce qui signifie que les Canadiens doivent s'adresser à différents ministères pour obtenir toute sorte de services semblables.

Un premier pas dans cette direction est la proposition selon laquelle RHDCC et DSC unissent leurs mécanismes de prestation de programmes et de services dans les domaines de l'assurance-emploi et du Régime de pension du Canada. On pourrait aussi intégrer d'autres services, tels que les numéros 1-800. L'objectif est d'en arriver au guichet unique mais de façon qu'on puisse gérer la transformation; d'ailleurs, ce premier pas est de taille et il nous permettra de réaliser des économies considérables tout en améliorant les services offerts aux Canadiens.

On apportera deux genres de changements qui pourront améliorer l'exécution des programmes et réduire les coûts. Premièrement, la prestation des services par le biais de voies multiples serait rationalisée et mènerait à davantage de services en ligne pour tous dans ces deux domaines. Cela réduirait les coûts et la paperasserie.

Deuxièmement, mais c'est tout aussi important, étant donné qu'on modifierait la prestation des services à l'avenir, le problème de versement excédentaire de prestations d'assurance-emploi ou du Régime de pension du Canada, que vous connaissez peut-être, sera beaucoup moins fréquent. Actuellement, les paiements en trop dans ces deux programmes sont considérables et le gouvernement du Canada doit prendre des mesures pour se faire rembourser. En modifiant la prestation de ces services, on pourra réaliser de grandes économies à cet égard aussi. Ainsi, nous croyons pouvoir atteindre notre objectif.

Le sénateur Harb : Peut-être que le ministre ou ses employés accepterait de répondre à un question sur le Budget des dépenses, page 4.4. Je ne sais pas si le ministre a le document sous les yeux.

C'est une question assez générale et vous n'aurez probablement pas besoin de consulter ce document. Je vous renvoie au Budget des dépenses principal pour 2004-2005, à la ligne traitant des appels. Peut-être qu'un des fonctionnaires pourrait répondre à la question.

The expenditure is to the tune of \$95,205,000, and it shows a further revenue of \$6.4 million, at a net cost of \$88 million. In the scheme of things, we are spending \$95 million; we are recovering \$6.4 million. Is there something missing? Is there another line that is not perhaps in the estimates that we should know about?

Further, I know Revenue has been praised on a number of occasions by the Auditor General for the excellent work it does. I want to find out to what extent Revenue is using the mediation element in order to resolve some of those appeals rather than going to court, at tremendous cost to both the taxpayers and to the department. Perhaps somebody can comment on that.

Mr. McCallum: Senator, I am afraid I will have to get back to you on that question. I understood that this meeting was entirely related to the Expenditure Review Committee. I am not prepared on estimates of my own department, nor do I have officials with me who could answer questions on that topic.

Senator Cools: You will have to come back, minister.

Mr. McCallum: That would be fine.

The Chairman: This is government, but in business, when you are looking at expenditure review, one of the ways you do it is through a cost/benefit analysis. In the government and in the work you are doing, is it based upon a cost/benefit analysis? If so, could this committee be provided with the details of that analysis?

Mr. McCallum: It is not based on an explicit cost/benefit analysis across all the categories that we are considering. However, implicitly, there is a cost/benefit calculation that goes into it.

In terms of the central activities, these are initiatives that we believe are clearly smarter spending and that the benefits outweigh the costs, but there are risks associated with them.

The Chairman: How do you test that? Is there a mathematical way of testing it in your analysis?

Mr. McCallum: No, we do not have a mathematical way of testing.

The Chairman: How do you determine it is smarter then?

Mr. McCallum: Let me take, as an example, procurement, where the department has done a great deal of work in looking at what other governments do and what private sector companies do. They have made conservative assumptions in terms of the prices that we would be able to get for the items that we buy, and very conservative assumptions in terms of the take-up by departments on purchases at this price. They have calculated the savings that could be achieved by this shift and they have also very thoroughly outlined all of the policy changes, the regulatory and other changes that would be required to fully implement this. At every step, they have booked fewer savings, by a considerable margin, than they believed to be the true case. Thus, they have

Les dépenses sont de l'ordre de 95 205 000 \$; les recettes sont de 6,4 millions de dollars pour un coût net de 88 millions de dollars. Dans l'ensemble, nous dépensons 95 millions de dollars, mais nous en recouvrons 6,4 millions. Ne manque-t-il pas quelque chose? Ne manque-t-il pas une ligne de ce budget des dépenses?

De plus, je sais que la vérificatrice générale a maintes fois félicité le ministère du revenu de son excellent travail. J'aimerais savoir dans quelle mesure le ministère du revenu emploie la médiation pour régler certains de ces appels plutôt que de se rendre jusqu'au tribunal, ce qui est extrêmement coûteux tant pour le ministère que les contribuables. Peut-être que quelqu'un pourra répondre à cette question.

M. McCallum : Sénateur, je crains de devoir vous répondre par écrit. Je croyais que cette séance ne porterait que sur les travaux du Comité d'examen des dépenses et je ne me suis pas préparé à répondre à des questions sur le budget des dépenses ni ne suis accompagné de fonctionnaires qui pourraient le faire.

Le sénateur Cools : Il vous faudra revenir, monsieur le ministre.

M. McCallum : J'en serais ravi.

Le président : Je sais qu'on parle ici du secteur public, mais dans le secteur privé, quand on examine les dépenses, on le fait notamment en analysant les coûts et les avantages. Est-ce que dans le cadre de vos travaux, et au gouvernement, vous faites des analyses des coûts et avantages? Dans l'affirmative, pourriez-vous fournir à notre comité les détails de cette analyse?

M. McCallum : Nous ne faisons pas d'analyse coût-avantages comme telle pour toutes les catégories de dépenses que nous examinons. Toutefois, les coûts et les avantages sont implicitement calculés.

Dans le cas des activités centrales, certaines activités nous apparaissent manifestement comme des dépenses sensées où les avantages l'emportent sur les coûts, malgré les risques qui y sont associés.

Le président : Comment établissez-vous cela? Votre analyse comporte-t-elle une formule mathématique?

M. McCallum : Non, nous ne procédons pas de façon mathématique.

Le président : Comment déterminez-vous alors quelles dépenses sont plus sensées?

M. McCallum : Prenons l'exemple des approvisionnements où le ministère a consacré beaucoup de temps et d'effort à étudier ce que font d'autres gouvernements et le secteur privé. On a estimé de façon prudente les prix auxquels nous pourrions acheter certains articles et le nombre de ministères qui accepteraient de les acheter à ce prix. On a calculé les économies qui pourraient être réalisées par ce changement et on a décrit en détail tous les changements sur le plan des politiques, des règlements et autres qui seraient nécessaires pour mettre en œuvre cette mesure. À toutes les étapes, les économies réalisées ont été bien supérieures aux estimations. À toutes les étapes, les estimations étaient modérées, les sous-ministres étaient consultés par l'entremise du comité des

built conservatism into the plan at every step and have consulted with all of the deputy ministers through this committee of deputy ministers, chaired by the clerk, and so the departments that will be affected and have their budgets reduced in order to carry out this policy have been consulted and brought onside in terms of this exercise.

There are always risks of various kinds in large changes in government behaviour. Those I do not think can be truly quantified, but they have been discussed in depth by the members of my committee, the political people, and the public service people. I think these are solid numbers. They are bookable in the budget because there has been a thorough exercise involving so many people who are the major players that will actually have to come together to make this work; and also because they have been very conservative in the dollar savings. I think it will be more than that but I do not think it will be less. I think the numbers are solid.

That is the methodology we have used in this one example.

The Chairman: My difficulty with it, minister, and I do not mean to argue with you, is that I am concerned with parliamentary oversight. Normally, if a cost/benefit analysis had been done, it could have been laid before this committee, which could have studied and analysed it. In the absence of that, what way is there to have parliamentary oversight of this major process of saving \$12 billion? That is my issue.

Mr. McCallum: For example, in the case I have just described to you, the procurement alone would save us something in the order of \$3 billion out of the \$12 billion. If you are interested, I am sure that somebody could come to the committee and go through it in detail.

The Chairman: Mr. Brison will be coming here.

Mr. McCallum: There you have a quarter of the \$12 billion, which he will present to you in some detail. Mr. Brison can also present to you the property management issue. There you will have approximately \$4 billion. You could invite Mr. Volpe, who is the minister responsible on the service delivery side, and there you have \$2 billion. You put the elements together. You have me here today, and I could come back at a later date, if you wish, when I have more definitive action. We are still in the working-things-through stage. I think that will give you a considerable amount of information.

Senator Comeau: Mr. Minister, thank you for appearing before us. It is good to have you. Thank you for trying to help us understand the process of this review.

You will have to bear with us somewhat, Mr. Minister, because we have not been a part of the caucus to which you were referring earlier, in which you have discussed this process. Some of us are still trying to understand how the process works.

sous-ministres présidé par le greffier, et les ministères qui seront touchés et verront leur budget réduit lors de l'application de cette politique auront été consultés et auront accepté cette mesure.

Tout changement important de comportement dans l'appareil gouvernemental entraîne des risques. Je ne crois pas qu'on puisse véritablement les quantifier, mais ils ont fait l'objet de discussions approfondies de la part des membres de mon comité, des politiques et des membres de la fonction publique. Je crois que nos estimations sont solides. Elles pourront être incluses dans le budget car on a mis à contribution les principaux intervenants, ceux qui devront unir leurs efforts pour assurer la réalisation de cette initiative, mais aussi parce que nos estimations d'économies ont été très prudentes. Nous réaliserons peut-être de plus grandes économies, mais certainement pas des économies moindres. Ces chiffres sont solides.

Voilà la méthodologie que nous avons employée dans ce cas-là.

Le président : Je ne veux pas m'engager dans un débat avec vous, monsieur le ministre, mais la question de l'examen parlementaire me préoccupe. Normalement, si une analyse des coûts et des avantages avait été faite, on pourrait nous la présenter et nous pourrions l'examiner. Comme ce n'est pas possible, comment pourra-t-on assurer l'examen parlementaire de ce processus d'envergure visant à réaliser des économies de 12 milliards de dollars? Voilà où je veux en venir.

M. McCallum : Dans l'exemple que je viens de vous décrire, nous pourrions réaliser des économies de 3 milliards de dollars sur 12 milliards de dollars au seul titre des approvisionnements. Si cela vous intéresse, je suis certain que quelqu'un pourrait venir vous expliquer cela en détail.

Le président : M. Brison viendra témoigner devant notre comité.

M. McCallum : Vous avez là le quart des 12 milliards de dollars qu'il pourra vous expliquer en détail. M. Brison pourra aussi vous parler de la gestion de l'immobilier où nous espérons réaliser des économies d'environ 4 milliards de dollars. Vous pourriez inviter M. Volpe, le ministre responsable de la Prestation des services, pour en savoir plus sur les économies de 12 milliards de dollars qu'on compte réaliser à ce chapitre. Il suffirait alors de rassembler tous ces éléments. Je suis ici aujourd'hui et je pourrai revenir, si vous le souhaitez, quand j'aurai une idée plus définie des mesures qui seront prises. Nous n'avons pas encore terminé l'étape du défrichage. Mais je crois que vous aurez ainsi une quantité considérable d'information.

Le sénateur Comeau : Monsieur le ministre, merci d'être venu. Nous sommes heureux de vous accueillir. Merci de nous aider à comprendre cet examen des dépenses.

Je vous demande d'être indulgent, monsieur le ministre, car nous ne faisons pas partie du caucus qui a eu droit aux séances d'information dont vous avez parlé plus tôt et certains d'entre nous s'efforcent encore de comprendre ce processus.

I will go through a number of what will probably sound to you like simple questions, to understand what it means. Are the departments asked to respond to questions? In other words, do they attend the committee review sessions or is this done by the committee itself?

Mr. McCallum: Do the departments actually attend our meetings?

Senator Comeau: Yes; do the ministers attend the meetings?

Mr. McCallum: Not yet. That may happen in the future. I will be having some meetings with individual ministers on the topic. So far, only the committee members have been at the meetings.

Senator Comeau: The department is then asked to submit a document, I assume, indicating the areas they are spending on, and responding to you, as the chair of the committee, to such items as public interest, role of government, federalism, et cetera, the policy test and the implementation test; and then you yourself go over what is submitted to you. Do I read that correctly?

Mr. McCallum: That is right. Each deputy minister has been asked by the Clerk of the Privy Council to come up with the 5 per cent of the budget that they regard as lowest priority, using the criteria you just listed. These ideas then come to my committee.

Senator Comeau: In order to go through each of the criteria, both the policy and implementation criteria, are they asked to put a quantitative value on each of the programs that they are submitting, so that, in other words, they are saying public interest is worth five points or affordability is worth two points? Do they do any kind of a quantitative analysis themselves and submit it to you?

Mr. McCallum: Mr. Sheikh might be able to deal with that. In the initial phase, the departments submit this at the officials' level, so I think it might be better for him to answer that.

Mr. Sheikh: Let me give you the information related to the question you asked. I would like to comment on the previous question as well. Departments were asked to submit their lowest 5 per cent priority spending using the policy and implementation tests, as you correctly pointed out. As part of those tests, departments were given a ranking of where in terms of importance the area that they were identifying was, so we have that information.

The challenge, of course, is how you combine all this information with all these tests and the rankings. That is where I think the previous question becomes quite relevant, in terms of deciding, as the senator said, the cost/benefit analysis. The nature of our exercise is such that the methodology we are pursuing, which I will describe to you, is perhaps more useful, given the nature of the task, than a simple cost/benefit analysis. We have

Je vous poserai donc certaines questions qui vous sembleront peut-être simples afin de mieux comprendre de quoi il s'agit. Demande-t-on aux ministères de répondre à une série de questions? Autrement dit, des représentants du ministère assistent-ils aux réunions du comité d'examen ou est-ce le comité d'examen qui fait tout cela seul?

M. McCallum : Vous voulez savoir si les ministères sont représentés à nos réunions?

Le sénateur Comeau : Oui, les ministres assistent-ils à vos réunions?

M. McCallum : Pas encore, mais cela pourrait se faire à l'avenir. Je vais rencontrer les ministres individuellement pour en discuter. Jusqu'à présent, seuls les membres du comité ont assisté à ces réunions.

Le sénateur Comeau : Je présume donc que l'on demande au ministère de soumettre un document où il indique ses domaines de dépenses et leur valeur relativement à certaines questions telles que l'intérêt public, le rôle du gouvernement, le fédéralisme, et cetera. et qu'il réponde, à votre demande à titre de président de ce comité, à des questions sur les critères de l'orientation politique et de la mise en œuvre. Puis, vous passez en revue ce qu'on vous a remis. Est-ce exact?

M. McCallum : C'est exact. Le greffier du Conseil privé a demandé à chaque sous-ministre d'indiquer les 5 p. 100 du budget qu'il juge moins prioritaires, à l'aide des critères que vous venez d'énumérer. Cela est ensuite remis à mon comité.

Le sénateur Comeau : Pour évaluer ces dépenses en fonction de chacun des critères tant sous l'angle de la politique que de la mise en œuvre, demande-t-on aux sous-ministres d'accorder une valeur quantitative à chaque programme? Autrement dit, leur demande-t-on d'accorder cinq points à l'intérêt public ou deux points à l'abordabilité, par exemple? Les sous-ministres font-ils une analyse quantitative avant de vous remettre leur rapport?

M. McCallum : M. Sheikh pourra mieux répondre à cette question. À l'étape initiale, ce sont les fonctionnaires qui font cette détermination, et il serait donc préférable qu'ils vous répondent.

M. Sheikh : Je peux répondre à votre question. J'aimerais aussi commenter votre question précédente. On a demandé aux ministères de nous indiquer les programmes les moins prioritaires, représentant 5 p. 100 de leur budget, en fonction des critères relatifs à la politique et à la mise en œuvre, comme vous l'avez dit. Pour appliquer ces critères, nous avons donné au ministère une liste indiquant à quel niveau d'importance se situaient les différents domaines. Nous avons donc ces informations.

Le défi, bien sûr, est de combiner ces renseignements aux critères et au classement. C'est sur ce point que la question précédente est pertinente, quand vient le moment de faire ce que le président a appelé l'analyse des coûts et avantages. La méthode que nous employons, et que je vous décrirai dans un moment, est probablement plus utile qu'une simple analyse des coûts et avantages compte tenu de la nature de la tâche. Nous avons divisé

divided our task largely into two categories. One is can we provide a service or deliver a program, without reducing its quality or quantity, at lower cost. That is a challenge. In the areas that the minister identified, for example — procurement, property management, service delivery — there really is not much need to do cost/benefit analyses because they are saying make sure that your delivery does not deteriorate; it can only go up, and can you cut costs in the process. If I were to do a cost/benefit analysis, it would be a benefit of a positive number and cost zero or negative, so the number will be extraordinarily high. That is a challenge and we are separating all those items in that manner.

Senator Comeau: I did not want to get completely bogged down in the machinery yet. The cogs are turning, I am trying to understand, but I do not want to go into it too deeply just yet.

Mr. Sheikh: That is one part, where there are only benefits in terms of costs. The cost is actually going down.

The second part, which is directly related to your question, is how do you actually make decisions when departments are not showing up at the ERC itself? In the first part of the exercise, the three areas the minister mentioned, the deputy ministers of those departments have come to the ERC, along with the ministers, to make their proposals, discuss the issues, and then hear the reaction from ERC ministers; and it so happens they are members of the ERC itself, so the departments have been there.

In the second case, of where the departments have given us their 5-per-cent information, using that, again we are trying to separate areas that are just increased efficiencies and not really much of an issue, because you are planning to deliver the same program and service at lower cost. It is a non-controversial issue. In the second part, where there are trade-offs, departments say, "You can do this, but here is the cost." There are two steps in the process that would help in making the decision. One is the ERC ministers themselves will make the decision and then it goes on to cabinet.

Senator Comeau: I do not want to get bogged down too deeply yet. I seem to be getting the point. My question was, basically, is there a number attached to each individual program? If program A is worth 100 points and program B worth 95, program B is the one we will really look at; we will not touch the program with the 100 points. I assume that is not how it is done, that it is done more on a qualitative rather than a quantitative analysis. That is my main question.

Mr. Sheikh: My short answer would be there is one set of information, but because the information is on a variety of aspects of a program, the summing-up has to be qualitative.

Senator Comeau: This is just one quick question, and I will have others, but where would the government policy on official languages be placed in this? I did not see it amongst any of the

notre tâche en deux grandes catégories. Nous nous demandons d'abord si nous pouvons dispenser un service ou un programme à un coût moindre sans toutefois en réduire la qualité ou la quantité. C'est un véritable défi. Dans les domaines qu'a énumérés le ministre, par exemple — les approvisionnements, la gestion de l'immobilier et la prestation des services — il n'est pas vraiment nécessaire de faire une analyse des coûts et avantages car il suffit de s'assurer que la prestation des services ne se détériore pas, mais que les coûts, eux, baissent. Avec une analyse des coûts et avantages, l'avantage serait positif et le coût serait nul ou négatif, le chiffre serait donc extrêmement élevé. Ce n'est pas facile et nous examinons chaque dépense de cette façon.

Le sénateur Comeau : Je ne voulais pas entrer tout de suite dans les moindres détails. Les rouages ont commencé à tourner, j'essaie de comprendre mais je ne veux pas entrer tout de suite dans les détails.

M. Sheikh : C'est la première catégorie, là où il n'est question que d'avantages et de coûts et les coûts diminuent.

La deuxième catégorie, qui est directement liée à votre question, est celle où l'on se demande comment prendre une décision dans le cas des ministères qui ne se sont pas présentés au Comité d'examen des dépenses. Au début de l'examen, les sous-ministres des ministères s'occupant des trois fonctions centrales mentionnées par le ministre, se sont présentés devant le comité, avec les ministres, pour faire des propositions, discuter des problèmes et entendre la réaction des ministres membres du comité qui se trouvent à être membres du comité eux-mêmes; les ministères y sont donc représentés.

Dans le cas où les ministères nous ont remis des informations sur les 5 p. 100 de leur budget qui sont moins prioritaires, nous tentons de faire la distinction entre les dépenses où on pourrait accroître l'efficacité sans trop de difficultés, car il suffit de dispenser le programme ou le service à un coût moindre, ce qui est non controversé, et les dépenses où on doit faire des compromis, où les ministères nous disent que des réductions sont possibles mais que cela aura un coût. C'est donc un processus en deux étapes qui nous aide à prendre les décisions. Les ministres membres du comité prendront la décision qui sera ensuite présentée au cabinet.

Le sénateur Comeau : Je ne veux pas entrer tout de suite dans les détails. Je crois comprendre l'essentiel. Mais ma question est essentiellement de savoir si on attribue une note à chaque programme. Si le programme A vaut 100 points et que le programme B en vaut 95, nous nous pencherons sur le programme B mais nous ne toucherons pas au programme A. Je présume que ce n'est pas ainsi qu'on procède, que l'analyse est plutôt qualitative que quantitative. C'est cela que je veux savoir.

M. Sheikh : Je vous répondrai en bref que nous avons un ensemble d'informations qui s'appliquent toutefois à des aspects très divers des programmes et que, par conséquent, l'analyse est plutôt qualitative.

Le sénateur Comeau : Une autre petite question, et j'en aurai d'autres à vous poser : où se situe la politique gouvernementale en matière de langues officielles? Elle ne semble pas faire partie des

criteria. Would the impact of your decisions on the official language communities of Canada be evaluated as you go through them?

Mr. Sheikh: Official languages policy is treated like any other program. There is no objective here to either increase or reduce the quality of official languages policy.

Senator Comeau: I mean that any government decision, I do not care which one, almost always has an impact, and if a government program is reduced somewhere, it almost always impacts the official languages policy — it is one of the main policies of Canada — and I did not see it as one of the areas that either through the policy test or the implementation test would be considered by your committee as it studied the value of various programs. It is involved in almost any program that you want to look at.

Mr. McCallum: Maybe I can answer that. There are two points. One, there are no exemptions. Official languages wanted an exemption. Other departments have wanted one. The first point is, in terms of the 5 per cent, every department, no matter how important, is involved. Once you give one exemption, why not a second, a third, or a fourth, so the fact is there is no exemption. The second point, which I think is related more directly to your question, is that it is not officially on the list, but neither is the regional dimension. I think we have to look at these things in a judgmental way, through a number of different lenses. There is a regional lens, a gender lens and an official languages lens. We are acutely conscious of that issue, and that is one of the criteria, when we, the ministers, are sitting around the table looking at possible options, of which we will be acutely aware.

Senator Comeau: I might want to pursue it at a future meeting, minister, because I am not satisfied with the answer, but we will let it lie for the time being. I do not want to get too much into details at this point.

Tell me, minister, as you are going through this, what about programs that need to be looked at but are not even on the department list at the present? For example, let us say the Department of Fisheries and Oceans, DFO, had identified something extremely important but had no program for it now, and yet it does not fit into one of the main areas that the government has identified as being priorities. I think the government has identified health, Aboriginals, cities and child care as the main areas that it wants to look at. Given that DFO is not on that kind of high priority list, how could the department consider a program that is not even on its own list yet?

Mr. McCallum: My lot in life at this juncture is to extract money from departments. The money that I extract is then given back to departments by a different person, the Minister of Finance. If DFO is regarded as a priority, and an overstretched department, for example, then in my function we might extract very little, and the Minister of Finance, if he and the

critères. Évaluez-vous l'effet de vos décisions sur les collectivités de langues officielles au Canada?

M. Sheikh : La politique des langues officielles est traitée comme tout autre programme. L'objectif en l'occurrence ne vise ni à réduire ni à accroître la qualité de la politique des langues officielles.

Le sénateur Comeau : Toute décision que prend le gouvernement, peu importe de ce qu'il s'agit, a une incidence et si l'on réduit un programme quelque part, cela a presque toujours des effets sur la politique des langues officielles — l'une des principales politiques du Canada — et vous ne semblez pas en tenir compte que ce soit relativement aux politiques ou à la mise en œuvre, quand vous examinez la valeur des divers programmes. La politique des langues officielles est un élément de pratiquement tous les programmes.

M. McCallum : Peut-être pourrais-je vous répondre. Je vous dirai deux choses : premièrement, il n'y a pas d'exemptions. On a voulu exempter la politique des langues officielles, certains ministères voulaient aussi être exemptés. Tous les ministères, peu importe leur importance, sont assujettis à l'obligation de trouver les 5 p. 100 de leur budget qui est le moins prioritaire. Dès qu'on accorde une exemption, on se fait demander d'en accorder une deuxième, une troisième ou une quatrième et c'est pour cela que nous n'avons exclu aucun ministère. Deuxièmement, et cela répondra plus directement à votre question, les langues officielles ne figurent pas officiellement sur la liste, mais la dimension régionale non plus. Il faut faire preuve de jugement, examiner les dépenses sous différents angles. On doit examiner les dépenses sous l'angle des régions, sous l'angle de l'égalité des sexes et sous l'angle des langues officielles. Nous sommes très conscients de l'importance de cette question, et c'est l'un des critères dont nous sommes très conscients, nous, les ministres, qui examinons les diverses options.

Le sénateur Comeau : J'y reviendrai peut-être lors d'une séance future, monsieur le ministre, car je ne suis pas satisfait de cette réponse, mais nous allons en rester là pour l'instant. Je ne souhaite pas aller trop loin dans les détails.

Pendant qu'on y est, parlez-moi donc, monsieur le ministre, des programmes qu'il faudrait réévaluer mais qui ne figurent même pas sur la liste ministérielle à l'heure actuelle? Supposons, par exemple, que le ministère des Pêches et Océans ait remarqué un problème très important, mais qu'il n'ait pas de programme dans l'immédiat pour y remédier, et que ce problème ne cadre pas avec les grands secteurs que le gouvernement juge prioritaires, à savoir, je crois, la santé, les Autochtones, les villes et les garderies. Étant donné que Pêches et Océans ne figure pas sur cette liste de priorités, comment le ministère pourrait-il envisager un programme qui ne figure pas même encore sur sa propre liste?

M. McCallum : Actuellement, ma tâche consiste à aller chercher de l'argent dans les ministères. Cet argent est ensuite redistribué aux ministères par le ministre des Finances. Si le MPO est considéré comme prioritaire et qu'il manque de ressources, je lui en demanderai très peu, et si le ministre des Finances considère, avec le gouvernement, que le MPO a besoin d'une

government think that DFO is really in need of something important, could use some of the proceeds from my exercise to give to DFO. My job, and the job of the committee, sadly for me, one could say, is not to give money to anyone, but we do generate money for the government and the government will then make the decision on the allocation of that money.

Senator Comeau: I bring this up because when you have a department such as DFO that has been cut to the bone, plus a few of the bones cut off and thrown out, and you are asking them to identify more programs that can be cut, even though the minister has not even been before you yet, and you will be presenting a proposal to the government before December, we are heading into an area that might cause some difficulties to that department. If you read Johanne Gélinas' report on the disastrous consequences for the Department of Fisheries and Oceans over the last few years, you will find it is almost a nightmare. There are areas where fish species are disappearing as we speak. For example, some species of the Atlantic salmon are disappearing tonight, as we speak, never to be seen again. Yet we have a very weak department that has no money. In Nova Scotia alone, out of 100 rivers, the Department of Fisheries and Oceans monitors two. It extrapolates from that and plans for a species that is disappearing from the other 98 rivers on the basis of the information it gathers on those two.

I bring that up as a case in point. If we are doing all the great things you have identified — how much we are saving the taxpayer this year — but on the other hand, we have species of salmon disappearing forever, who have we actually been saving things for? Future generations will not have the access to these salmon that we had.

Mr. McCallum: This exercise is being approached from many different directions by many different people who have a great deal of knowledge of the state of the departments in Ottawa. If what you say is true, it may well turn out that my committee would extract very little from DFO, and the government, perhaps with the funds that my exercise generates, might provide more funds for the department.

I cannot comment because decisions have not been made, but this exercise is being conducted in a flexible way, with a good understanding of the true situations in which the different departments find themselves. It is true that a number of departments are overstretched to a much greater degree than others.

Senator Comeau: I will come back to the chair's original question. The decisions will be made between now and December, and the report as to the areas where reallocations will be made will be given to the Prime Minister in December. The minister has not yet been before your committee. Time is getting short. I am not sure if we, as parliamentarians, still have time to get involved at this point. I know that you have been meeting with your caucus members, but some of us are not part of your caucus. Therefore, we feel this slipping out of our fingers. I am referring back to the question of salmon in Atlantic Canada, which are disappearing, and we are not part of the process that you have identified. We have to depend on you and how convincing the minister will be

rallonge importante, il pourra utiliser les fruits de mon exercice pour la lui donner. Ma tâche et celle du comité, malheureusement pour moi, consiste à ne pas donner d'argent à quiconque, mais nous produisons des ressources pour le gouvernement, qui décide ensuite de sa répartition.

Le sénateur Comeau : Je soulève la question, car le ministère des Pêches et Océans a subi des coupures jusqu'à l'os, et même quelques os y sont passés, et vous lui demandez d'indiquer des programmes qui pourraient encore subir des compressions, alors même que le ministre n'a pas encore comparu devant vous. Vous allez présenter une proposition au gouvernement avant décembre, et nous abordons un secteur qui risque de causer des difficultés à ce ministère. Lisez le rapport de Johanne Gélinas sur les conséquences désastreuses des compressions imposées au ministère des Pêches et des Océans ces dernières années, et vous verrez que c'est un véritable cauchemar. Dans certains secteurs, des espèces de poisson sont en train de disparaître en ce moment même. C'est le cas de certaines espèces de saumon de l'Atlantique, qu'on ne reverra plus jamais. Or, le ministère est très démuni et n'a pas d'argent. Rien qu'en Nouvelle-Écosse, sur une centaine de rivières, le ministère des Pêches et Océans n'en surveille que deux. Il extrapole à partir des données recueillies et planifie la gestion d'une espèce qui est en train de disparaître des 98 autres rivières.

Je tiens à citer cet exemple. Nous allons peut-être réaliser les grandes choses dont vous avez parlé et faire faire des économies aux contribuables cette année, mais en revanche, des espèces de saumon vont disparaître à tout jamais. Dans l'intérêt de qui agissons-nous? Les générations futures ne connaîtront pas les ressources en saumon que nous avons connues.

M. McCallum : Cette tâche est considérée de différents points de vue par différentes personnes qui connaissent parfaitement la situation des ministères à Ottawa. Si ce que vous dites est vrai, il se pourrait fort bien que mon comité ne retire que très peu de crédits au MPO et que grâce aux fonds résultant de la démarche, le gouvernement lui en accorde davantage.

Je ne peux pas me prononcer parce que les décisions ne sont pas encore prises, mais cette entreprise est menée avec la plus grande souplesse et sur la base d'une bonne compréhension de la situation des différents ministères. Il est indiscutable que les budgets de certains ministères sont plus grevés que d'autres.

Le sénateur Comeau : Je reviens à la question du président. Les décisions seront prises d'ici décembre et le rapport sur les secteurs qui vont subir des réaffectations sera présenté au premier ministre en décembre. Le ministre n'a pas encore comparu devant votre comité. Il ne reste plus grand temps. Je me demande même si les parlementaires ont encore le temps d'intervenir. Je sais que vous avez rencontré les membres de votre caucus, mais nous n'en faisons pas tous partie. Nous avons donc l'impression que la situation nous échappe. J'en reviens à la question du saumon de l'Atlantique, qui est en train de disparaître, et nous ne faisons pas partie des mesures que vous avez indiquées. Nous dépendons de votre décision et du talent du ministre lorsqu'il devra convaincre

when he appears before his colleague, Mr. Goodale. In the case of DFO, it is not even on the government's priority list we identified earlier. It worries me.

Mr. McCallum: You have told me that you are seeing a number of the ministers here, and you could invite the Minister of Fisheries and Oceans, if you wish. Certainly, at the officials' level I am sure there have been many discussions. I will be meeting with a number of the ministers. However, as I said at the beginning, the rules do not permit me to say exactly what will be included in the budget before it is delivered.

Senator Comeau: I am not sure if it is appropriate for us to invite the Minister of Fisheries and Oceans to come before us to make his pitch for those items I have identified and the ones that have been identified by the parliamentary officer, Madame Gélinas. Yet it has been years since anything has been done. It is in fact up to this review committee, and I do not feel confident that that committee will give the minister the kind of hearing that I think he deserves on some of these questions. Judging from the policy and implementation tests, I do not feel comfortable.

Mr. McCallum: Far be it for me to suggest to this committee how to conduct its business, but if you have grave concerns in this area, you could invite the Minister of Fisheries and Oceans here to air these issues and to publicize the problems of that department. That could have an influence on the Minister of Finance in the preparation of his budget.

Senator Comeau: It is not for us to bypass your review committee. We are suggesting to you that the minister should not have to come before us to make his pitch because you are doing the reallocations and the cuts; we are not. We would like to know if there is a means for him to get these items through your committee and not have them reduced.

Mr. McCallum: I will certainly be in touch with him.

Senator Comeau: I suppose I have made my point.

Mr. McCallum: I think so.

Senator Ringuette: Coming from New Brunswick, Atlantic Canada, every time I hear the word "review" I get very concerned. In the last review of human resource allocation across all departments, Atlantic Canada human resources in regards to federal departments were cut drastically in comparison to central government. When central government opened up the coffers because they were in need of more human resources, the reverse was done. There was a lot more hiring done in central government in Ottawa than in Atlantic Canada, and that is a major concern.

However, I must say that I have a little hope when I hear you say publicly that it is a lot cheaper for the federal government to have a federal operation in Atlantic Canada because of rental costs and lower HR turnover. That was a relief, but I still have those concerns, so we will be watching closely.

son collègue M. Goodale. Dans le cas du MPO, il ne figure même pas sur la liste des priorités du gouvernement dont nous avons parlé tout à l'heure. C'est bien ce qui m'inquiète.

M. McCallum : Vous m'avez dit que vous rencontrez un certain nombre de ministres; vous pourriez inviter le ministre des Pêches et Océans si vous le souhaitez. Je suis sûr qu'il y a déjà eu de nombreuses discussions au niveau des fonctionnaires. Je vais moi-même rencontrer certains ministres. Mais, comme je l'ai dit au début, la règle ne me permet pas de parler précisément de ce qui figurera dans le budget avant qu'il ne soit déposé.

Le sénateur Comeau : Il ne serait peut-être pas très opportun, de notre part, d'inviter le ministre des Pêches et Océans à comparaître devant notre comité pour nous parler des sujets relevés par moi-même et par l'agent parlementaire, Mme Gélinas. Pourtant, rien n'a été fait depuis des années. Ce serait plutôt à ce comité de révision d'intervenir, et je ne pense pas qu'il accorde au ministre le genre d'audience qu'il mériterait sur ces questions. D'après la politique et les essais de mise en oeuvre, je ne me sens pas très à l'aise.

M. McCallum : Loin de moi l'idée de suggérer à ce comité la façon dont il devrait mener ses activités, mais si vous avez de sérieuses préoccupations dans ce domaine, vous pourriez inviter le ministre des Pêches et Océans pour lui en faire part et pour mettre en lumière les difficultés du ministère. Vous parviendriez peut-être ainsi à infléchir le ministre des Finances lors de la préparation de son budget.

Le sénateur Comeau : Nous n'avons pas à court-circuiter votre comité d'examen. Ce que nous voulons dire, c'est que le ministre ne devrait pas avoir à comparaître devant nous, puisque ce n'est pas nous qui décidons des compressions et des réaffectations. Nous aimerions savoir s'il a la possibilité de communiquer avec votre comité pour éviter des compressions.

M. McCallum : Je prendrai contact avec lui.

Le sénateur Comeau : Je pense avoir fait valoir mon point de vue.

M. McCallum : En effet.

Le sénateur Ringuette : Je viens du Nouveau-Brunswick, du Canada atlantique, et chaque fois que j'entends le mot « examen », je m'inquiète. Lors du dernier examen des affectations en ressources humaines dans l'ensemble des ministères, les ressources humaines des services fédéraux dans le Canada atlantique ont subi d'énormes compressions par rapport aux services du gouvernement central. Lorsque le gouvernement central a rouvert ses coffres parce qu'il avait besoin d'effectifs supplémentaires, c'est l'inverse qui s'est produit. Il y a eu beaucoup plus de recrutement à Ottawa que dans le Canada atlantique, et c'est pour moi une grave préoccupation.

Cependant, je dois dire que l'espoir renaît quelque peu lorsque je vous entends dire publiquement qu'il en coûte beaucoup moins cher au gouvernement fédéral d'exploiter un service dans le Canada atlantique, à cause des loyers moins élevés et du plus faible taux de roulement. C'est réconfortant, mais je suis toujours inquiète, et nous allons surveiller la situation de près.

If I understand the process correctly in regards to the 5 per cent the departments will shift from lower to higher priorities, the 5 per cent will be put into one central pot and given to Finance, and Finance will decide the higher priorities for that. I believe in simple things and that is how I see it. Am I correct?

Mr. McCallum: That is basically right, except for one little thing. It will not necessarily be 5 per cent for every department. The 5 per cent is the initial submission. Some departments could be zero per cent; some could be 8 per cent. You are right that the savings that we get from all of the departments will be put into a central pot and disbursed on budget day.

Senator Ringuette: You have mentioned procurement, which means goods. Does that include services such as outsourcing of legal advice, accounting advice, all kinds of professional advice that the different departments require? Is outsourcing of human resource expertise included in the review?

The Chairman: That is a good question.

Mr. McCallum: I would not say "outsourcing." That is a separate issue. However, in terms of procurement, we are talking about the things that government buys, including goods and services, so that would include legal services.

Senator Ringuette: So the review will include outsourcing.

Mr. McCallum: I do not call that outsourcing. If the government buys legal services today, or other kinds of services, we seek to get the best price for those services, just as we seek to get the best price for file folders like this.

Senator Ringuette: I would like to ensure that I understand this, and you are just the right person for my example. People in Defence will take their retirement after an average of 20 years, and then they will seek to be rehired to perform their former duties as a consultant or expert, and sometimes not under their employee name but under a company name. Ten years ago, I was told that that number was about 100,000 at DND alone. That number might be wrong, but I still think it is a cause for concern. In situations like that, on the one hand, the federal government would be paying a pension to an ex-employee, and on the other hand, it is rehiring the same person for maybe even more money, because you look at an average of 20 per cent of benefits costs from payroll. Is that particular situation being looked at from one department to another?

Mr. McCallum: Let me abstract from Defence. Defence is one of my favourite departments, having spent some time there, but I do not want to speak specifically about Defence.

One of the areas in which the government spends a lot of money is consulting services of various kinds, which would include the case you mentioned, and, more generally, corporate

Si je comprends bien le processus en ce qui concerne les 5 p. 100 que les ministères devront faire monter dans l'échelle de leurs priorités, ces 5 p. 100 seront versés dans une cagnotte centrale du ministère des Finances, qui décidera du degré des priorités. J'aime les choses simples, et c'est ainsi que je vois la démarche. Est-ce que j'ai raison?

M. McCallum : Oui, pour l'essentiel, sous réserve d'un détail. Je n'imposerais pas nécessairement 5 p. 100 à tous les ministères. Ce chiffre a été proposé initialement. Pour certains ministères, ce sera peut-être 0 p. 100, et peut-être 8 p. 100 pour d'autres. Vous avez raison de dire que les économies réalisées par tous les ministères seront versées dans une cagnotte centrale et distribuée le jour du dépôt du budget.

Le sénateur Ringuette : Vous avez parlé des approvisionnements, c'est-à-dire de l'achat de marchandises. Est-ce que les approvisionnements comprennent les services, par exemple l'impartition des services juridiques, comptables, des conseils professionnels dont les différents ministères ont besoin? Est-ce que l'impartition de l'expertise en ressources humaines est incluse dans la révision?

Le président : C'est une bonne question.

M. McCallum : Je ne parlerai pas d'impartition. C'est une question distincte. Cependant, en ce qui concerne les approvisionnements, il est question de ce que le gouvernement achète, y compris des biens et des services, et les services juridiques en font donc partie.

Le sénateur Ringuette : L'examen comprend donc l'impartition.

M. McCallum : Je n'appelle pas cela de l'impartition. Si le gouvernement achète aujourd'hui des services juridiques ou autres, il s'efforce de les obtenir au meilleur prix, comme il le fait pour des classeurs comme celui-ci.

Le sénateur Ringuette : Je voudrais m'assurer de bien comprendre, et vous êtes la personne toute désignée pour fournir des explications. Au ministère de la Défense, les employés prennent leur retraite après 20 ans d'activité en moyenne, puis ils essaient de se faire réembaucher pour reprendre les mêmes fonctions en tant qu'experts-conseils, et parfois, non pas en leur propre nom mais sous le couvert d'une société privée. Il y a dix ans, on m'a dit qu'il y en avait 100 000 rien qu'au ministère de la Défense. Ce chiffre est peut-être erroné, mais je pense néanmoins qu'il y a lieu de s'en préoccuper. Dans de telles situations, le gouvernement fédéral, d'un côté, paye une pension à un ex-employé et de l'autre, il embauche la même personne pour un montant éventuellement supérieur, alors que les avantages sociaux représentent en moyenne 20 p. 100 des coûts salariaux. Est-ce que vous vous intéressez à ce phénomène dans d'autres ministères?

M. McCallum : Laissons de côté la Défense. C'est l'un de mes ministères favoris, puisque j'ai y passé un certain temps, et je ne souhaite pas en parler en particulier.

Parmi les secteurs dans lesquels le gouvernement dépense beaucoup d'argent, on trouve les services de consultation de toutes sortes, qui comprennent le cas dont vous avez parlé et, plus

functions — all the administrative superstructure, if you will, in Ottawa. As you yourself said, there is the perception, particularly in Atlantic Canada, that post-program-review job growth was much faster in Ottawa than elsewhere. It is more than a perception. I have checked the numbers. It is a fact.

One of the areas in which we are actively seeking economies is the corporate functions of departments, including professional services and other areas. I personally believe that we can find savings there. Some departments have come forward with such savings. Others have not. This is an area that we are currently actively pursuing and which would include, as a part of it, the issue that you mentioned.

Senator Ringuette: Mr. Minister, all the ministers have a very busy agenda, and sometimes time does not allow for attention to some of the detail. Therefore, they rely substantially on senior officials to provide good, sound advice. I come again to the experience of 1993, 1994 and 1995. I have not seen a major shift in the senior officials. Maybe they are moving from one department to the other, but I have not seen a major attrition in the pool of senior officials. I am still very concerned about the regional and rural requirements and that the necessary federal presence will be overlooked.

Mr. McCallum: Let me speak to that, because this is an issue that concerns me greatly. I am not sure if you were at that Atlantic caucus when I first made a visit.

Senator Murray: Please, please.

Mr. McCallum: I am referring to the senator.

Senator Murray: Confidentiality of caucus, after all.

Senator Cools: Caucus is a secret society.

Mr. McCallum: I had a meeting with some Atlantic Canadians, and the point that you just made was made extremely strenuously to me. Since that time, I have become acutely aware of that. I am aware that program review was very damaging to the regions, and that post-program review, the bulk of the jobs came back in Ottawa. I am determined that that not happen again.

A critical point is that this is not program review. Program review occurred at a time of fiscal crisis. Program review involved reducing the size of government. We do not have a fiscal crisis. We are not talking about reducing the size of government even by one dollar. It is a totally different situation.

At the same time, I know the Prime Minister has spoken about federal visibility. I know we are all concerned about that issue. We are, if you will, applying a federal lens. I know, from my experience at Veterans Affairs, that there are some advantages, in some cases, to having jobs in regions instead of in Ottawa. The turnover rate is lower in Charlottetown, not to mention Kirkland Lake, because those jobs are highly valued by the people in those regions. You mentioned the rental costs. It will vary from department to department, but I am determined that regional

généralement, toutes les fonctions administratives assurées à Ottawa. Comme vous l'avez dit vous-même, on a l'impression, en particulier dans le Canada atlantique, que la croissance de l'emploi après la révision des programmes a été beaucoup plus rapide à Ottawa qu'ailleurs. C'est plus qu'une impression. J'ai vérifié les chiffres. C'est un fait avéré.

Nous nous efforçons de faire des économies dans les fonctions administratives des ministères, notamment au niveau des services professionnels. Je suis personnellement convaincu que l'on peut économiser à ce niveau. Certains ministères ont déjà proposé des solutions. D'autres ne l'ont pas encore fait. C'est un domaine où nous poursuivons nos recherches et dont relève partiellement le problème que vous avez mentionné.

Le sénateur Ringuette : Monsieur le ministre, tous les ministres sont très occupés et parfois, ils n'ont pas le temps de prêter attention à tous les détails. Ils s'en remettent donc à des hauts fonctionnaires qui doivent leur donner de bons conseils. J'en reviens encore à l'exercice de 1993, 1994 et 1995. Je n'ai pas vu de grand changement parmi les hauts fonctionnaires. Ils passent parfois d'un ministère à un autre, mais leur catégorie d'emploi n'a pas connu une très forte attrition. Je suis toujours très préoccupée par les besoins des régions et du secteur rural qui risquent d'être privés d'une présence fédérale pourtant nécessaire.

M. McCallum : Laissez-moi vous répondre parce que c'est une question qui me préoccupe beaucoup. Je ne sais pas si vous assistiez à la réunion du caucus de l'Atlantique quand j'y suis allé.

Le sénateur Murray : Je vous en prie, je vous en prie.

M. McCallum : Je parle du sénateur.

Le sénateur Murray : Il y a la confidentialité du caucus, après tout.

Le sénateur Cools : Le caucus, c'est une société secrète.

M. McCallum : J'ai rencontré certaines personnes de la région de l'Atlantique et ce que vous venez de dire, on me l'a dit avec beaucoup de vigueur. Depuis, j'en suis très conscient. Je sais que l'examen des programmes a eu des effets dévastateurs sur les régions et qu'après l'examen des programmes le gros des emplois sont revenus à Ottawa. J'ai la ferme intention que cela ne se reproduise pas.

Ce qu'il faut comprendre, c'est qu'il ne s'agit pas ici d'un examen des programmes. Cela s'est fait à une époque de crise budgétaire. L'examen avait pour but de réduire la taille de l'État. Nous ne sommes plus en crise budgétaire. Il n'est plus question de réduire la taille de l'État ne serait-ce que de un dollar. C'est une situation tout à fait différente.

Je sais par ailleurs que le premier ministre a parlé de la visibilité du gouvernement fédéral. Je sais que cela nous préoccupe tous. Nous sommes en quelque sorte en train d'appliquer un prisme fédéral. Pour avoir été aux Affaires des anciens combattants, je sais qu'il peut être avantageux, dans certains cas, d'avoir des emplois en région plutôt que dans la capitale. Le taux de roulement est plus bas à Charlottetown, sans parler de Kirkland Lake, parce que ces emplois sont très prisés par la population locale. Vous avez parlé des coûts de location. Cela varie d'un

balance will be uppermost among our considerations. One has to have a balance. It is not that I am trying to reduce jobs in Ottawa, but I want to maintain this balance, because I know that is uppermost in the minds of many of my colleagues, and many Canadians. It is not only a matter of fairness, it is a matter of efficiency, too, for the reasons I have just given, about turnover, to maintain this sense of regional balance in all our deliberations.

Senator Ringuette: I do appreciate your concern, and I hope that you will transmit the regional and rural concerns to all the senior officials engaged in every department in this expenditure review process. Thank you.

Mr. McCallum: Thank you.

Senator Downe: Earlier, you stated that you hoped to have a report to the Prime Minister prior to Christmas. Will that report go to Treasury Board before it goes to the Prime Minister?

Mr. McCallum: That is not clear. We are working very closely with Treasury Board officials, but this is an all-of-government initiative driven by the Prime Minister and the clerk, as I mentioned before. All of the members of Treasury Board, whether regular or ex officio, are members of the Expenditure Review Committee, plus three others, so we are actively engaged in getting the work done. The precise manner in which the report is transmitted to the Prime Minister is not fully determined and not terribly important, relative to the more general point that this is an all-of-government initiative in which Treasury Board officials, as well as PCO officials and others, are heavily engaged.

Senator Downe: I think it is important at one level, in that it would be another set of eyes on the document. I understood your committee was a subcommittee of Treasury Board, reporting to Treasury Board.

Mr. McCallum: Technically, that is true, but it is essentially the same set of eyes because every Treasury Board minister is a member of my committee, plus three more ministers.

Senator Downe: You do not report to the President of the Treasury Board?

Mr. McCallum: Technically, you are correct that it is a subcommittee, but our plan is that we all work together in a cross-government fashion and that before the Christmas break we will have our report.

Senator Downe: Thank you. You talked this evening about reallocation and how we are trying to avoid eliminating government programs. The Auditor General was here last week and it is her view that given the significant reallocation of funds within government, it will require programs to be eliminated in order to achieve that target. There will be program elimination in the view of the Auditor General. Is that your view as well?

ministère à l'autre, mais je tiens à ce que l'équilibre entre les régions soit l'une des considérations primordiales. Il doit y avoir un équilibre. Ce n'est pas tant que j'essaie de réduire le nombre d'emplois à Ottawa, mais je veux conserver cet équilibre parce que je sais que cette considération est primordiale pour un grand nombre de mes collègues et beaucoup de citoyens. Il ne s'agit pas que d'une question de justice, c'est aussi une question d'efficacité pour les raisons que je viens de donner : le roulement et le maintien de l'équilibre entre les régions dans tous nos travaux.

Le sénateur Ringuette : Je vous remercie de l'intérêt que vous portez à ma question et j'espère que vous transmettez les préoccupations des régions et des collectivités rurales aux hauts fonctionnaires de tous les ministères qui participent à l'examen des dépenses.

M. McCallum : Merci.

Le sénateur Downe : Tout à l'heure, vous avez dit espérer pouvoir remettre un rapport au premier ministre avant Noël. Ce rapport ira-t-il au Conseil du Trésor avant d'aller au premier ministre?

M. McCallum : Ce n'est pas sûr. Nous collaborons étroitement avec les fonctionnaires du Conseil du Trésor mais il s'agit d'une initiative pangouvernementale mue par le premier ministre et le greffier, comme je l'ai dit. Tous les membres du Conseil du Trésor, membres ordinaires ou d'office, font partie du Comité d'examen des dépenses, plus trois autres, si bien que nous nous employons activement à ce que le travail soit fait. On n'a pas encore arrêté la façon précise dont le rapport serait transmis au premier ministre; d'ailleurs ce n'est pas très important par rapport à la considération plus générale qu'il s'agit d'une initiative pangouvernementale à laquelle sont mêlés de très près les fonctionnaires du Conseil du Trésor ainsi que ceux du BCP.

Le sénateur Downe : Je pense que c'est important à un niveau, en ce sens que cela constituerait une autre paire d'yeux sur le document. J'avais cru comprendre que votre comité est un sous-comité du Conseil du Trésor... qui relève du Conseil du Trésor.

M. McCallum : À strictement parler, oui, mais c'est essentiellement la même paire d'yeux parce que chaque ministre du Conseil du Trésor est membre de mon comité, plus trois autres ministres.

Le sénateur Downe : Ne relevez-vous pas du président du Conseil du Trésor?

M. McCallum : À strictement parler, vous avez raison de dire qu'il s'agit d'un sous-comité, mais nous comptons travailler ensemble entre toutes les administrations et avoir terminé notre rapport avant la relâche de Noël.

Le sénateur Downe : Merci. Ce soir vous avez parlé de la réaffectation et de l'effort que nous faisons pour éviter de supprimer des programmes gouvernementaux. La vérificatrice générale était ici la semaine dernière et elle nous a dit que, vu l'importance des sommes réaffectées dans l'administration, il faudra supprimer des programmes pour atteindre l'objectif. À son avis, certains seront supprimés. Est-ce votre avis à vous aussi?

Mr. McCallum: It is too early to know. We are still working on that. There will certainly be an element of that. Most of it will be moving towards greater efficiency in items like the procurement and the property management that I mentioned earlier. However, I did read the transcript of the Auditor General's comments. I will be meeting her in the coming days as a consequence of one of her audits. I hope to take the opportunity to discuss this matter with her because she said that she had not been thoroughly engaged. I would like to have a conversation with her about it and see what her concerns are.

Senator Downe: The last comment concerns an earlier statement about the regional impact. One of the unintended impacts of program review in the mid-1990s was the reduction in the federal presence in the regions of Canada. When you look at the Treasury Board website, it shows, for example, between 1994 and 2004, thousands fewer jobs in Manitoba, British Columbia. That was not the plan but it was the result. I am concerned, as others around this table are, about program elimination and program reduction and the impact that will have on the regions.

Just last week, in Charlottetown, CBC employees were telling me that a reduction in the CBC budget reallocation, for example, in Charlottetown means the cameraman at the local CBC station, who has been there 22 years, will be laid off. I understand there may be a producer who will lose their job as well. That impacts on the region, on the local newscast. It is a long way from Ottawa. It is an insignificant amount of money but it has a disproportionate impact on the regions.

I know from your short but productive time as Minister of Veterans Affairs you received firsthand information on the benefits of regional dispersion of the government. In downtown Charlottetown there are 1,200 employees, as you know, who work for the federal government at the only national headquarters outside the National Capital Region, with a payroll of \$6 million to \$8 million, which is a significant investment outside Ottawa.

I think, chair, just to wrap up, that Minister Brison's proposal on buildings and elimination of some buildings from the government books may be an opportunity to spread those departments, agencies and Crown corporations across the country and not just centralize them in Ottawa.

The Chairman: I would love to have your response, minister.

Mr. McCallum: Well, Senator Downe, I am glad you regarded my time as not only short but productive. Thank you.

On the CBC experience, I hope you understand that that had nothing to do with the Expenditure Review Committee. No decisions of that nature have been made. I believe that was an earlier situation.

M. McCallum : Il est trop tôt pour le dire. Nous y travaillons toujours. Ça sera sans doute un élément. Pour l'essentiel, on favorisera une plus grande efficacité dans les acquisitions et la gestion immobilière, comme je l'ai dit tout à l'heure. J'ai lu la transcription des propos de la vérificatrice générale. Je vais la rencontrer prochainement au sujet d'une de ses vérifications. J'espère profiter de l'occasion pour en discuter avec elle parce qu'elle a dit ne pas avoir été incluse à fond. J'aimerais avoir un entretien avec elle pour connaître les questions qui la préoccupent.

Le sénateur Downe : La dernière observation concerne une déclaration précédente au sujet des effets dans les régions. Un des effets non souhaité de l'examen des programmes du milieu des années 90 a été la réduction de la présence du gouvernement fédéral dans les régions du pays. Si vous consultez le site Web du Conseil du Trésor, vous verrez qu'il y a des milliers d'emplois de moins au Manitoba et en Colombie-Britannique, si l'on compare 1994 et 2004. Ce n'était pas prévu, mais c'est le résultat. Comme d'autres autour de la table, je m'inquiète de la suppression des programmes, de leur réduction et des conséquences pour les régions.

Pas plus tard que la semaine dernière, à Charlottetown, des employés de la CBC nous disaient qu'une réduction du budget de la société dans cette ville signifie que le cameraman de la station locale, en poste depuis 22 ans, sera congédié. Je crois savoir qu'un réalisateur risque aussi de perdre son emploi. Cela a des effets sur la région, sur le bulletin d'information local. C'est bien loin d'Ottawa. C'est un montant dérisoire mais l'effet sur les régions est disproportionné.

Je sais qu'à l'occasion de votre passage bref mais productif au ministère des Anciens combattants vous avez obtenu de l'information de première main sur les avantages de la dispersion dans les régions de l'appareil gouvernemental. Il y a au centre-ville de Charlottetown, comme vous le savez, 1 200 employés qui travaillent pour le gouvernement fédéral à la seule administration centrale nationale à l'extérieur de la région de la Capitale nationale, avec une masse salariale qui varie entre 6 et 8 millions, ce qui est un investissement considérable à l'extérieur d'Ottawa.

Pour terminer, monsieur le président, je pense que l'idée de M. Brison au sujet des immeubles et de leur suppression du parc immobilier fédéral pourrait être l'occasion de répartir les services des ministères, agences et sociétés d'État à l'échelle du pays au lieu de les concentrer à Ottawa.

Le président : J'adorerais entendre votre réponse, monsieur le ministre.

M. Macklin : Eh bien, sénateur Downe, je suis heureux que vous considériez mon passage non seulement court mais productif. Merci.

Pour ce qui est de la CBC, vous comprendrez que cela n'a rien à voir avec le comité d'examen des dépenses. Aucune décision de cet ordre n'a été prise. Je pense qu'il s'agit d'une fois précédente.

In terms of your general point, I can only repeat what I said to Senator Ringuette, that regional balance is uppermost in my mind. My experience at Veterans Affairs has taught me that there are perhaps some costs, but certainly also some benefits, in terms of the regional dimension. The Prime Minister is committed to federal visibility and so this is certainly a major element; and I think comparisons with the program review period, while naturally they remain vivid in your minds as a major negative, will not recur, in part because the exercise is so profoundly different. It is not a reduction in the size of government, there is no fiscal crisis, and also I believe that we do have firmly in mind, thanks in part to your interventions, the importance of the regional balance.

The Chairman: Could I follow up on one of the matters that Senator Downe carefully asked you about, and that relates to the relationship between this Expenditure Review Committee, of which you are the chair, and Treasury Board. You partly answered it, and I would like to ask just a couple more questions because in my opinion, it is important. The supporting function of the Expenditure Review Committee was transferred from Treasury Board Secretariat to the Privy Council Office effective August 18, 2004, a couple of months ago. What was the reason for that and what is the effect?

Mr. McCallum: I can only speculate, because that decision was above my pay grade. That was essentially a machinery-of-government prime-ministerial decision, but I think it signals the seriousness of the exercise, that it is now being driven, as I said, from the top, both politically and bureaucratically; perhaps the Clerk of the Privy Council had a role in this decision. I am speculating that he wanted to take a personal interest and so he is now driving this through his committee of deputy ministers and through Mr. Sheikh, who reports to the clerk, so it is an all-of-government exercise now, not just a Treasury Board exercise. It is driven by the clerk at the public service level, driven by the Prime Minister at the political level.

Senator Murray: Minister, I missed or did not fully understand the 5-per-cent reference. I take it we are talking about a 5-per-cent reduction that you are getting out of the departments. Reduction in what?

Mr. McCallum: We are asking them to put on the table the 5 per cent of their budget that they regard as the lowest priority.

Senator Murray: Their budget as seen where? Not in the estimates, obviously.

Mr. McCallum: Their base departmental budget, which adds up to \$42 billion across the whole of the government. They then submit this 5 per cent to us; we have other inputs into the process to put more money on the table. That will then be more money than we need and so we will make choices.

Pour ce qui est de votre argument en général, je ne peux que répéter ce que j'ai dit au sénateur Ringuette : l'équilibre régional est primordial dans mon esprit. Mon passage aux Anciens combattants m'a appris que la dimension régionale comporte peut-être des coûts mais qu'elle a aussi des avantages. Le premier ministre tient à la visibilité fédérale et c'est donc un facteur important; je crois par ailleurs que les comparaisons avec la période de l'examen des programmes même si son souvenir reste très vif dans nos esprits comme quelque chose de très négatif, ne se reproduiront pas parce que la démarche est foncièrement différente. Il ne s'agit pas de réduire la taille de l'État, il n'y a pas de crise budgétaire et je crois que nous avons très présent à l'esprit, grâce en partie à vos interventions, l'importance de l'équilibre entre les régions.

Le président : J'aimerais poser une question complémentaire à celle soigneusement posée par le sénateur Downe, au sujet du lien entre le Comité de l'examen des dépenses que vous présidez et le Conseil du Trésor. Vous y avez répondu en partie et j'aimerais poser encore quelques questions à ce sujet parce qu'à mon avis, c'est important. Les fonctions d'appui au Comité de l'examen des dépenses ont été transférées du Secrétariat du Conseil du Trésor au Conseil privé à compter du 18 août 2004, il y a quelques mois. Quelle était la raison de transfert et quel en a été l'effet?

M. McCallum : Je ne peux que spéculer puisque cette décision a été prise par quelqu'un bien au-dessus de moi. Il s'agissait en fait d'une décision prise au niveau du premier ministre, concernant l'appareil gouvernemental mais qui, je crois, donne une idée du sérieux de cette entreprise qui est maintenant gérée, comme je le disais, d'en haut, tant du point de vue politique que bureaucratique. Le Greffier du Conseil privé a peut-être joué un rôle dans cette décision. Je peux imaginer qu'il ait voulu s'y intéresser personnellement et il gère maintenant cette démarche par l'intermédiaire de son comité des sous-ministres et par M. Sheikh, qui relève du greffier. Il s'agit maintenant d'une démarche qui touche l'ensemble du gouvernement et non plus seulement le Conseil du Trésor. Au niveau de la fonction publique, c'est le greffier qui est à sa tête, et pour l'aspect politique, c'est le premier ministre.

Le sénateur Murray : Monsieur le ministre, j'ai loupé ou mal compris ce qu'on a dit au sujet du 5 p. 100. J'ai cru comprendre qu'on parlait d'une réduction de 5 p. 100 dans les ministères. Mais une réduction de quoi?

M. McCallum : Nous leur demandons de mettre sur la table 5 p. 100 de leur budget qu'ils considèrent comme ayant une plus faible priorité.

Le sénateur Murray : Mais de quel budget parle-t-on? Pas des budgets des dépenses, manifestement.

M. McCallum : Il s'agit du budget de base des ministères qui représente 42 milliards de dollars pour l'ensemble du gouvernement. Ils nous soumettent ce 5 p. 100 auquel nous ajoutons d'autres intrants, pour qu'il y ait plus d'argent sur la table. Il y aura alors plus d'argent qu'il ne nous en faut, et nous ferons des choix.

Senator Murray: You are asking them to put up the 5 per cent of their A base, as it were, that is of the least priority, then where does this rule of thumb —

Mr. McCallum: Non-statutory A base.

Senator Murray: I understand that. Sorry. I will come to that in a minute.

Where does your rule of thumb, if that is what it is, that half the annual savings are to come from procurement, property management and service delivery — that would be about \$1.5 billion — and the other half, another \$1.5 billion, one assumes, from programs, come from?

Mr. McCallum: Where does that come from?

Senator Murray: What is the relevance of it if you are asking them to put up a 5 per cent reduction on a priority base from their budgets?

Mr. McCallum: Not all of that 5 per cent will be taken away from them. The more we can generate savings through the property management, procurement and service delivery, the less we will require from departments. The basis for the 50-50 is that we have a pretty good handle now on what savings we will get from those central initiatives.

Senator Murray: Service delivery must relate to departments. Are they offering up service delivery or are you imposing that from the centre?

Mr. McCallum: We are imposing that from the centre in cooperation with the departments, so the departments are offering up 5 per cent in addition to what they are offering on the central initiatives.

Senator Murray: I am trying to get a good understanding of this. As you said yourself, the universe that we are dealing with here is not the universe of \$186 billion in government spending per year. It is the universe of roughly \$42 billion per year, from which you are going to take roughly \$3 billion per year.

Mr. McCallum: The way I look at it is 1.5, but fine. I do not count the central function part. That is a different kind of exercise. What we are taking away from departmental spending, I would say, is \$1.5 billion per year.

Senator Murray: I had not fully understood that and I am glad to have it on the record.

I am torn between two interpretations of what is happening. At one level, I am inclined to say, "Well, are you not concerned that since you are taking \$1.5 billion out of departmental programs, rather than out of the entire universe that we were talking about earlier, that there will be some anomaly or inequities created thereby?" You have to go where the money is. Non-statutory funds would be going to programs such as those run by CIDA, regional development and that kind of thing; if you are not going for statutory programs, that is where the money will come from.

Le sénateur Murray : Vous leur demandez de vous indiquer 5 p. 100 du budget des services votés, qui sont le moins prioritaires. D'où vient alors cette règle générale...

M. McCallum : Il s'agit des services votés non législatifs.

Le sénateur Murray : Je comprends. Désolé. Nous en parlerons dans un instant.

D'où vient votre règle générale selon laquelle la moitié des économies annuelles doivent venir des acquisitions, de la gestion immobilière et de la prestation de services, pour environ 1,5 milliard de dollars, et l'autre moitié, on peut présumer 1,5 milliard de dollars, des programmes?

M. McCallum : D'où vient la règle?

Le sénateur Murray : Quelle en est la pertinence, si vous demandez une réduction de 5 p. 100 de leurs budgets, en fonction du degré de priorité?

M. McCallum : Ce n'est pas tout le 5 p. 100 qui leur sera enlevé. Plus on peut économiser du côté de la gestion immobilière, des acquisitions et de la prestation de services, moins on exigera des ministères. La règle des 50 p. 100 vient du fait que nous avons une assez bonne idée du genre d'économies qu'on peut espérer de ces mesures centrales.

Le sénateur Murray : La prestation de services se rapporte certainement aux ministères. Est-ce qu'ils l'offrent ou est-ce que vous l'imposez, centralement?

M. McCallum : Nous l'imposons centralement, en collaboration avec les ministères, de manière qu'ils offrent 5 p. 100 de compressions en sus de ce qui sera dégagé grâce aux mesures centrales.

Le sénateur Murray : Je voudrais bien comprendre. Comme vous l'avez dit vous-même, le contexte dont on parle n'est pas celui des dépenses gouvernementales de 186 milliards par an. C'est plutôt celui d'environ 42 milliards par an, dont on veut retrancher annuellement autour de 3 milliards.

M. McCallum : Ce que je retiens, c'est le chiffre de 1,5 milliard, mais c'est comme vous voulez. Je ne compte pas la partie des économies provenant des mesures prises centralement. C'est un autre exercice. Je dirais que les dépenses ministérielles sont réduites de 1,5 milliard de dollars par année.

Le sénateur Murray : Je n'avais pas tout compris et je suis ravi que ce soit maintenant au compte rendu.

Je suis déchiré entre deux interprétations de ce qui se passe. D'une part, j'aurais tendance à dire : « En retranchant 1,5 milliard de dollars des programmes ministériels, plutôt que de l'ensemble des dépenses dont nous parlions plus tôt, ne craignez-vous pas de créer une anomalie, ou des inégalités? » Il faut aller là où est l'argent. Les fonds non législatifs iront à des programmes comme ceux qui sont administrés par l'ACDI, pour le développement régional ou quelque chose du genre. Si vous ne vous occupez pas des programmes législatifs, c'est de là que viendra l'argent.

Mr. McCallum: I will ask Mr. Sheikh to answer that question in part. Yes, we are taking \$3 billion out, \$1.5 billion from programs and \$1.5 billion from the central functions, but the government is also putting \$3 billion per year back in. We are not impoverishing that departmental spending; we are reallocating it. We are taking the money from areas where we can do things more efficiently, the same things more efficiently at lower cost, and we are taking monies from areas that we see as low priorities and we are putting all that money right back into the same departments in areas where we think there is a great need or a high priority.

Senator Murray: That brings me to my second possible interpretation, which — no offence meant — is that there is less to this than meets the eye. Really, it is not a matter that committee members need take much time or effort to consider; it is housekeeping: procurement, property management, service delivery. I do not know what has become of these tests that were to be applied, such as the public interest test. Does the program area activity continue to serve the public interest? Is there a legitimate role for government? If so, is it the federal government? These are almost the same questions that Marcel Massé was asking in 1993. What activities could be transferred in whole or in part to the private or voluntary sector? Those tests hardly apply to procurement, property management and service delivery.

Mr. McCallum: That is the good thing. We are picking the low-lying fruit, which is the rational thing to do first. If we can get, relatively painlessly, \$6 billion in savings over five years through smarter government procurement, property management and service delivery, then I think we would be rather foolish not to do it.

Senator Murray: I agree.

Mr. McCallum: If we are successful in making this a permanent annual exercise, which I am sure we will be, then in future years we may have less low-hanging fruit and the decisions, on average, may be somewhat more difficult.

Senator Murray: I wonder whether, if it will be so painless and so routine, whether it is a matter that the committee needs to be concerned about.

When the Supplementary Estimates for the current fiscal year were tabled a while ago, the \$1-billion reallocation initiative was referred to. It is said that \$437 million had been reflected in these Supplementary Estimates. This is in addition to reductions of \$309 million reflected in the Main Estimates and some \$246 million, in round figures, in announced funding that has been cancelled. They give what is called a departmental overview of the \$1 billion attached as Annex A. I do not know whether you have eye-balled this.

Mr. McCallum: This is the Manley exercise?

The Chairman: Minister Manley.

M. McCallum : Je vais demander à M. Sheikh de répondre en partie à cette question. Oui, nous coupons 3 milliards de dollars, soit 1,5 milliard des programmes et 1,5 milliard des fonctions centrales, mais le gouvernement va aussi réinvestir 3 milliards de dollars par année. Il ne s'agit pas de réduire les dépenses ministérielles mais de les réaffecter. Nous prenons l'argent là où on peut travailler de manière plus efficiente, c'est-à-dire en faisant les mêmes choses à moindre coût, et nous tirons aussi des fonds des secteurs qui sont moins prioritaires. Cet argent est ensuite réinvesti dans les mêmes ministères, là où nous voyons un grand besoin ou une priorité supérieure.

Le sénateur Murray : Cela m'amène à ma deuxième interprétation possible qui, sans vouloir vous offenser, me fait croire que c'est une mesure plus esthétique qu'autre chose. En fait, les membres du comité ne devraient pas y consacrer trop de leur temps et de leurs efforts. C'est une question d'administration interne : marchés publics, gestion des biens et prestation de services. Je ne sais pas ce qui est arrivé aux critères qui doivent être appliqués, comme celui de l'intérêt public. Est-ce que tel programme continue de servir l'intérêt public? Y a-t-il là un rôle légitime pour le gouvernement? Et est-ce bien au gouvernement fédéral de le jouer? Ce sont presque les mêmes questions que posait Marcel Massé en 1993. Quelles activités pourraient être transférées en tout ou en partie au secteur privé ou au secteur du bénévolat? Ces critères sont difficiles à appliquer aux marchés publics, à la gestion des biens et à la prestation de services.

M. McCallum : C'est l'aspect positif. Nous commençons par ce qui est plus facile à éliminer, en toute logique. S'il s'avère relativement peu pénible d'économiser 6 milliards sur cinq ans par de meilleures pratiques dans les secteurs des marchés publics, de la gestion des biens et de la prestation de services, nous aurions tort de nous en priver.

Le sénateur Murray : Je suis d'accord avec vous.

M. McCallum : Si nous réussissons à en faire un exercice annuel permanent, ce dont je ne doute pas, à l'avenir, les cibles pourraient être moins faciles et les décisions, en moyenne, plus difficiles à prendre.

Le sénateur Murray : Comme c'est quelque chose qui se fera sans mal et de manière routinière, je me demande si le comité doit vraiment s'en préoccuper.

Quand les budgets supplémentaires de dépenses pour l'exercice en cours ont été déposés, il y a quelque temps, on y parlait de cette mesure de réaffectation d'un milliard de dollars. On y dit qu'on trouve dans ces budgets de dépenses supplémentaires 437 millions de dollars. C'est en plus des compressions de 309 millions de dollars dont tenait compte le Budget principal des dépenses et des 246 millions, pour faire un chiffre rond, en annulation de financement prévu. Il y a un aperçu ministériel de 1 milliard de dollars, à l'annexe A. Je ne sais pas si vous y avez jeté un coup d'œil.

M. McCallum : Vous parlez de l'exercice Manley?

Le président : Du ministre Manley.

Senator Murray: Mr. Manley is long gone. These are Supplementary Estimates that were put out on November 4, 2004. Mr. Manley was the minister in 2003, is what you are saying. These are contributions to the reallocation process announced in budget 2003.

Mr. McCallum: Right.

Senator Murray: This is not related to what you are doing.

Mr. McCallum: I am not sure what the question is.

Senator Murray: Is this part of the expenditure review process?

Mr. McCallum: No.

Senator Murray: These numbers are not relevant to the numbers you have put on the table; is that correct?

Mr. McCallum: Correct.

Senator Murray: In what fiscal year will your reallocations be reflected?

Mr. McCallum: The first fiscal year will be 2005-06. We are committed to \$12 billion over the five years beginning 2005-06.

There was an issue about the distinction between the statutory and the non-statutory expenditures.

Senator Murray: I understand the distinction.

Mr. Sheikh: I wanted to clarify the distribution of \$12 billion and how it relates to the \$42-billion base. The procurement, property management and service delivery are all efficiency gains. The minister gave an example; if you get a lower price for what you buy, it is not a cut in anybody's budget, you are getting the same product at a lower price and there is a saving.

If there is \$6 billion of that sort, it is not a reduction in anybody's budget. We will be conservative and there will be some savings on that front. That is one part of the exercise.

The second part of the exercise is this 5 per cent information we are seeking from departments, on a \$42-billion base, on what the lower priority areas are. This is all information on a standardized basis that the ERC will look at and then make choices. The real cut in departmental spending would be \$12 billion, or \$3 billion on an annual basis, on a \$42-billion base. The first part, which is true savings without any reduction in service or programs, actually means that there will be a great transformation.

Senator Murray: Transformation in what?

Mr. Sheikh: Transformation in delivering service to Canadians, in buying products in the marketplace, in the way we manage property. This is not a small change, but a huge one.

Le sénateur Murray : M. Manley n'est plus là depuis longtemps. Il s'agit des budgets de dépenses supplémentaire déposés le 4 novembre 2004. M. Manley était le ministre en 2003, si c'est ce dont vous parliez. Il s'agit des contributions au processus de réaffectation annoncées dans le budget de 2003.

M. McCallum : C'est exact.

Le sénateur Murray : Mais cela n'a rien à voir avec ce que vous faites.

M. McCallum : Je ne vois pas très bien quelle est la question.

Le sénateur Murray : Cela fait-il partie du processus d'examen des dépenses?

M. McCallum : Non.

Le sénateur Murray : Ces chiffres n'ont rien à voir avec ceux que vous présentez, n'est-ce pas?

M. McCallum : En effet.

Le sénateur Murray : Dans quel exercice verra-t-on ces réaffectations?

M. McCallum : Le premier exercice sera 2005-2006. Nous avons pris l'engagement de réaffecter 12 milliards de dollars sur cinq ans, en commençant en 2005-2006.

On a aussi parlé de la distinction entre les dépenses législatives et non législatives.

Le sénateur Murray : Je comprends la différence.

M. Sheikh : J'aimerais parler de la répartition de 12 milliards de dollars et de son rapport avec le budget de base de 42 milliards de dollars. Pour les marchés publics, la gestion des biens et la prestation de services, il s'agit de gains d'efficacité. Le ministre a donné un exemple : si vous obtenez un plus bas prix pour ce que vous achetez, cela n'ampute en rien le budget de qui que ce soit, vous obtenez simplement le même produit pour moins cher et il y a une économie.

Si on fait pour six milliards d'économies de ce genre, aucun budget ne sera réduit. Nous agissons de manière conservatrice et nous obtiendrons des économies. C'est un aspect de la démarche.

L'autre aspect, c'est cette information sur les 5 p. 100 que nous voulons obtenir des ministères, sur une base de 42 milliards de dollars. On veut savoir quels secteurs sont moins prioritaires. Il s'agit d'informations standardisées à partir desquelles le Comité d'examen des dépenses pourra faire ses choix. La véritable réduction des dépenses ministérielles devrait être de 12 milliards de dollars, ou trois milliards de dollars annuellement, sur un budget de 42 milliards. La première partie, soit de réelles économies sans réduction de services ni de programmes, signifie en fait une grande transformation.

Le sénateur Murray : Une transformation à quel niveau?

M. Sheikh : Une transformation dans la prestation de services pour les Canadiens, dans l'achat de produits sur le marché et dans la façon dont on gère nos biens. Ce n'est pas un petit mais un grand changement.

The Chairman: Mr. Minister, Senator Murray just asked you what your job is in relation to finding this money and the allocation. As I understand your answer, your main job is to analyze various departments to try to find the \$12 billion. You said to Senator Murray that those funds will go back into departments. If you find \$3 billion somewhere, it will go back in the same place. However, that is not your job, is it? All you will do is find the money, and the Minister of Finance is the person who, through a budget, will put it back in; is that not correct?

Mr. McCallum: That is what I referred to as my sad lot in life. I extract and he disburses.

The Chairman: You do not have any part, any say really, in whether that \$1 billion or \$2 billion goes back in from where it is found, and it may not; is that correct?

Mr. McCallum: I can make recommendations to the Minister of Finance. In the course of our inquiries, we may come up with information that is relevant in terms of some departments where there are great needs. These may become apparent to me. Also, there is an entire set of issues that we have not gone into, such as the appropriate set of incentives and rewards for good behaviour.

I think it is appropriate that departments that are highly constructive in their participation in my exercise may get some reward budget-wise, and so that would be a matter for the Finance Minister to consider as well.

Senator Murray: What kind of policy is that; whether they need it or not?

Mr. McCallum: That could be an element when you are trying to bring about systemic change in any large organization.

One has to have an appropriate set of incentives, both carrots and sticks, to generate the behaviour that is required, for the public good, in this case. I believe that that could be an element. It would not necessarily be the determining element.

Senator Murray: I do not see how you can put these tests forward and exclude statutory programs. However, that is perhaps a question for the future.

Mr. McCallum: Perhaps that is a question for Mr. Sheikh. I thought that was your question.

Mr. Sheikh: The simple reason why the statutory programs would not be a part of this exercise is the desire to have savings booked in the next budget; and statutory programs, as you know, cannot be changed that quickly. However, they will not be left alone. As the minister said, this will be an annual exercise. Statutory programs will definitely be on the table in future years.

The Chairman: Minister, could I go back to something mentioned earlier? Who are the ministers on your committee? Could you tell us, please, for the record?

Le président : Monsieur le ministre, le sénateur Murray vient de vous demander quel était votre rôle dans la recherche de ces fonds et dans l'affectation des crédits. Si j'ai bien compris votre réponse, vous aurez surtout pour tâche d'analyser les réponses des divers ministères pour trouver les 12 milliards de dollars. Vous avez dit au sénateur Murray que ces fonds seraient rendus aux ministères. Si vous trouvez trois milliards de dollars quelque part, il reviendra au même ministère. Ce n'est toutefois pas votre travail, n'est-ce pas? Vous ne faites que trouver l'argent et c'est le ministre des Finances qui, dans un budget, le réaffectera, n'est-ce pas?

M. McCallum : Hélas, c'est mon triste sort, je l'ai déjà dit. Je trouve l'argent et lui le dépense.

Le président : En fait, vous n'avez pas votre mot à dire, lorsqu'il s'agit de renvoyer les économies de un, ou de deux milliards de dollars et elles peuvent aller ailleurs, n'est-ce pas?

M. McCallum : Je peux formuler des recommandations à l'intention du ministre des Finances. Quand nous prenons des renseignements, nous pouvons constater qu'il y a des ministères qui ont de grands besoins. Je pourrais en prendre connaissance. Il y a aussi tout un ensemble de facteurs dont nous n'avons pas parlé, comme les mesures incitatives et les récompenses pour bonne conduite.

Je trouve approprié que les ministères qui participent de manière très constructive à cet exercice soient récompensés du point de vue budgétaire, et c'est un facteur que doit prendre aussi en considération le ministre des Finances.

Le sénateur Murray : Quel genre de politique est-ce là : ils seraient récompensés, qu'ils aient ou non besoin de l'argent?

M. McCallum : C'est un élément à prendre en considération quand on veut apporter des changements systémiques dans une grande organisation.

Il faut avoir un ensemble approprié de mesures incitatives, à la fois des carottes et des bâtons, pour susciter les comportements nécessaires au bien public. Je crois que c'est un facteur à retenir. Ce n'est toutefois pas nécessairement un facteur déterminant.

Le sénateur Murray : Je ne vois pas comment vous pouvez présenter ces critères et exclure les programmes législatifs. C'est peut-être une question sur laquelle nous pourrions revenir, toutefois.

M. McCallum : Cette question pourrait être adressée à M. Sheikh. Je pensais que c'était votre question.

M. Sheikh : Les programmes législatifs ne font pas partie de la démarche pour une raison toute simple : nous voulons que les économies se trouvent dans le prochain budget et comme vous le savez, les programmes législatifs ne peuvent être modifiés si rapidement. Cela ne veut pas dire qu'on les met de côté. Comme le ministre l'a dit, ce sera un exercice annuel. Les programmes législatifs seront certainement sur la table, pour les années ultérieures.

Le président : Monsieur le ministre, puis-je revenir à une chose dont on a parlé plus tôt? Quels ministres font partie de votre comité? Pourriez-vous nous le dire, pour les fins du compte rendu?

Mr. McCallum: Yes. There are ministers whom one might call ordinary members and there are ministers who are ex officio members. I am the chair; Lucienne Robillard is the vice-chair. The other ministers include David Emerson, Scott Brison, Andy Mitchell, Joe Volpe and Pierre Pettigrew. In addition, we have ex officio ministers, who attend some of the time, who include Ralph Goodale, Anne McLellan, Reg Alcock and Tony Valeri.

The Chairman: Minister Alcock appeared before this committee on March 10, 2004. At that time he assured this committee that Parliament would in fact be engaged in the expenditure review process. I have not heard anything from you tonight that would indicate that that is a fact. Could you tell us specifically how Parliament will be involved in this process and to what extent it has been involved to date?

Mr. McCallum: So far, to date, I am here tonight. I have appeared before the House of Commons Finance Committee. You have told me you are inviting Ministers Brison and Volpe.

The Chairman: I did not say that.

Mr. McCallum: I think you said Mr. Brison.

The Chairman: Yes.

Mr. McCallum: Mr. Volpe would be another one, if you wish, because he is involved in the service delivery.

Those are elements of involvement. I would be happy to consider other ways of involvement.

The reason I said one could not have a public release of the report is the intent is to have it in the budget, and then the budget receives several days of scrutiny by Parliament. I anticipate that the work of my committee will be a component of that budget; so that the opportunities for parliamentary scrutiny involve me and other ministers coming to committees, now and after the budget. It is a part of the budget, and Parliament definitely scrutinizes the budget, and expenditure review is a component of that.

Senator Cools: I would like to welcome the minister here this evening.

I will give the minister a little break from expenditure review. My questions have more to do with his capacity as Minister of National Revenue. I am sure he will appreciate the little break.

I have been listening to you with some care. Your repeated theme seems to be: smarter government spending. I think you have said that this resonates with the public. I have been looking at the Main Estimates and I am a bit baffled by several things.

Some years ago, by legislation, the Canada Customs and Revenue Agency was created, for which you are responsible. Yet I am told by your website, called the Canada Revenue Agency, that the Canada Customs and Revenue Agency is no more, as of December 12, 2003. It became the Canada Revenue Agency and, obviously, a part of it has become the Canada Border Services Agency.

M. McCallum : Volontiers. Certains ministres sont ce qu'on pourrait appeler des membres ordinaires et d'autres, des membres d'office. J'en suis le président et Lucienne Robillard, la vice-présidente. Les autres ministres sont notamment David Emerson, Scott Brison, Andy Mitchell, Joe Volpe et Pierre Pettigrew. Il y a aussi des membres d'office, qui ne sont pas toujours là, comme Ralph Goodale, Anne McLellan, Reg Alcock et Tony Valeri.

Le président : Le ministre Alcock a comparu devant notre comité le 10 mars 2004. À l'époque, il a déclaré au comité que le Parlement participerait au processus d'examen des dépenses. Vous ne l'avez pas confirmé ce soir. Pourriez-vous nous dire plus précisément comment le Parlement participera à ce processus, et dans quelle mesure il l'a fait jusqu'ici?

M. McCallum : Jusqu'ici, je suis ici ce soir. J'ai comparu devant le Comité des finances de la Chambre des communes. Vous m'avez dit que vous invitiez les ministres Brison et Volpe.

Le président : Je n'ai pas dit cela.

M. McCallum : Je crois que vous avez parlé de M. Brison.

Le président : Oui.

M. McCallum : Vous pourriez aussi, si vous le souhaitez, inviter M. Volpe, puisqu'il s'occupe de prestation de services.

Voilà comment nous y participons. Je serais ravi d'envisager d'autres façons de le faire.

La raison pour laquelle j'ai dit qu'il ne saurait y avoir de divulgation publique du rapport, c'est qu'on verra tout cela dans le budget, budget qui sera examiné pendant quelques jours par le Parlement. Je présume que le travail de mon comité fera partie de la préparation du budget. Le Parlement pourra faire son travail en m'invitant, moi, et d'autres ministres aux comités, maintenant et après le budget. Cela fait partie du processus budgétaire et le Parlement examine certainement le budget, dont l'examen des dépenses est un élément.

Le sénateur Cools : J'aimerais souhaiter la bienvenue au ministre qui est des nôtres ce soir.

Je vais laisser le ministre s'écarter un peu de l'examen des dépenses. Mes questions se rapportent plus à son rôle de ministre du Revenu national. Je suis convaincue que cette petite pause le soulagera.

Je vous ai écouté attentivement. Votre leitmotiv semble être : Dépenser intelligemment au gouvernement. Je crois que vous avez dit que le public aime cette idée. J'ai examiné le Budget principal des dépenses et certaines choses me troublent un peu.

Il y a quelques années, par voie législative, on a créé l'Agence des douanes et du revenu du Canada, dont vous avez la responsabilité. Votre site Web, celui de l'Agence du revenu du Canada me dit pourtant que l'Agence des douanes et du revenu du Canada n'existe plus depuis le 12 décembre 2003. Elle est devenue l'Agence du revenu du Canada et certains de ses éléments sont devenus l'Agence des services frontaliers du Canada.

How was this effected and what was the thinking behind it? How can the principles of smarter government spending possibly apply to taking the Canada Border Services Agency out of Canada Customs? Since when are customs activities services? That is another point.

Could you help me? I have been struggling with it, because this has suddenly been given to us as a fait accompli. Changes to the machinery of government and the business of the organization of government and departments should be undertaken rarely, cautiously, and only after serious study. For example, in 1966, a major bill, I think it was called the government reorganization bill, came about largely as a result of the Glasgow commission on the organization of government services. I forget the exact name of the commission, but it was something like that.

I have rolled a few questions into one. I wonder if you could help me understand the thinking, the rationale behind it, and how it can possibly make for smarter government spending. I am at a loss.

Mr. McCallum: Thank you, Senator Cools, for the relief from expenditure review.

As I said to Senator Harb, I did not come prepared for examination on this matter. However, I can give you a general answer.

Also, I was not around when that change occurred. Therefore, I was not really privy to the thinking.

My understanding is that this reflected a desire to have a stronger security focus in our post-9/11 world. Thus, the customs function was lodged in the public security department. This was a part of that organization, and it would seem to make a great deal of sense to me, but I was not privy to those discussions. This predated my arrival in this position, but it would seem to be logical. It is somewhat in the spirit of, but certainly not the same as, the U.S. homeland security. It is a move in that spirit, I would say.

Senator Cools: I fail to understand how the business of excise taxes and all these duties that belong to the Minister of National Revenue, and have resided with National Revenue for quite some time, can just suddenly be switched away. I do not understand it. There is a historical, constitutional relationship that is expected between the taxpayer — the government — and the taxed — the population. I am bringing some levity to this here, but it is a very important relationship and not one to be tampered with easily. The machinery of government, historically, respected that. Maybe you have no thoughts on it.

Mr. McCallum: My thought is that I would not agree that it was tampered with lightly. I am sure a great deal of study went into it.

Senator Cools: Where has the study been?

Comment cela s'est-il produit et pourquoi? Comment les principes des dépenses gouvernementales intelligentes peuvent-ils s'appliquer à la suppression de l'Agence des services frontaliers du Canada du portefeuille de Douanes Canada? Depuis quand les activités douanières sont-elles des services? C'est une autre question.

Pouvez-vous m'aider? Je n'arrive pas à comprendre, puisque cela nous a été présenté comme un fait accompli. Les modifications à l'appareil gouvernemental et à l'organisation du gouvernement et des ministères ne devraient être apportées que rarement, prudemment et après un examen sérieux. Ainsi, en 1966, un projet de loi important, qu'on appelait, je crois, le projet de loi sur la réorganisation gouvernementale, a été issu en grande partie des conclusions de la commission Glasgow sur l'organisation des services gouvernementaux. J'oublie le nom exact de la commission, c'était quelque chose comme cela.

J'ai posé plusieurs questions en une. Je me demande si vous pourriez m'aider à comprendre le raisonnement qui a présidé à cette décision et en quoi cela pourrait nous aider à dépenser plus judicieusement les deniers publics. Je ne vois vraiment pas.

M. McCallum : Merci, sénateur Cools, de me permettre de laisser de côté un instant l'examen des dépenses.

Comme je l'ai dit au sénateur Harb, je ne me suis pas préparé à répondre à des questions sur ce sujet. Je peux toutefois vous donner une réponse de portée générale.

Par ailleurs, je n'occupais pas ce poste quand ce changement a eu lieu. Par conséquent, je n'ai pas vraiment participé à la réflexion qui l'a précédé.

Je crois comprendre que cela reflète le désir de mettre davantage l'accent sur la sécurité au lendemain des événements du 11 septembre. Ainsi, la fonction des douanes a été intégrée au ministère chargé de la sécurité publique. C'est un élément de cette organisation et cela m'apparaît très logique, mais je n'ai pas participé à ces discussions. C'était antérieur à mon arrivée à mon poste, mais cela m'apparaît logique. C'est un peu dans l'esprit de la sécurité intérieure des États-Unis, quoique ce ne soit certainement pas identique. Je dirais que c'est une décision qui a été prise dans cet esprit.

Le sénateur Cools : Je n'arrive pas à comprendre comment le prélèvement des taxes d'accise et toutes les autres fonctions qui relevaient du ministre du Revenu national et qui faisaient partie de l'organisation du Revenu national depuis très longtemps peuvent lui être tout simplement enlevés tout à coup. Je ne comprends pas cela. Il y a un lien historique et constitutionnel qui existe entre l'entité qui impose — le gouvernement — et l'entité qui est imposée — la population. Je présente la question avec une certaine gravité, mais c'est une relation très importante que l'on ne peut pas rompre si facilement. L'appareil gouvernemental a toujours respecté cela. Peut-être n'avez-vous aucune opinion là-dessus.

M. McCallum : Mon opinion est que je ne suis pas d'accord pour dire qu'on a rompu ce lien à la légère. Je suis certain qu'on a beaucoup étudié la question.

Le sénateur Cools : En quoi a consisté cette étude?

Mr. McCallum: A customs function has a security role and a tax role. It is a matter of debate whether one focuses on the one or the other.

The world changed in significant ways after September 11, with the desire and a rationale for a greater focus on security and bringing together the security side of things. To me, it sounds like an entirely rational move.

Senator Cools: The term is “border services.” How is customs at the ports a border service?

Mr. McCallum: We are getting further and further away from my areas of jurisdiction. I would have to leave that question to the Minister of Transport or the Minister of Public Security.

Senator Cools: My understanding is that the bill has not passed yet. I asked you how all this was created when the bill has not been passed.

Mr. McCallum: That is right. I am not quite sure what the question is.

Senator Cools: I was just saying to you that the Senate has not yet received the bill. I am wondering how all of this became a fait accompli, and even reflected all the way through the estimates.

Senator Murray: It indicates the Order in Council by which the transfer is made.

Senator Cools: I am trying to get onto the record how all of this has been created. As I said before, the machinery of government is something that is undertaken slowly and assiduously. Yes, there is an Order in Council, but this is all a year old. This was all done on December 12. Thus, there is a lapse of a year between the Order in Council and the piece of legislation. I would like to know why.

The Chairman: Could I ask if you could respond to that question? I have three other senators who want to put questions.

Mr. McCallum: I will have to get back to Senator Cools. I will look into it.

Senator Day: Thank you for being here. I want to clarify two or three points in lines of questioning that were asked earlier so that I can ensure that the record is clear for us all.

We talked about the Manley \$1-billion exercise of reallocation, of looking back through priorities — Senator Murray was discussing that — in 2003. That was a similar type of exercise. Was there one in 2004? The one that we have been primarily discussing here today is 2005 onward for the next five years. Between the \$12 billion, which is going forward five years, and the \$1 billion from a year or a year and a half ago, was there another exercise of reprioritizing in there?

Mr. McCallum: No. I would say that the Manley exercise is quite different from the one that we are conducting. First, we are talking about \$12 billion over five years. Second, we are intending to make this a permanent shift in the culture of Ottawa as

M. McCallum : La fonction des douanes joue un rôle de sécurité et un rôle fiscal. Quant à savoir si l'on doit mettre l'accent sur l'un ou l'autre de ces deux aspects, c'est affaire de débat.

Le monde a changé considérablement après le 11 septembre, ce qui a entraîné et justifié le désir de mettre davantage l'accent sur la sécurité et de rassembler tous les éléments relatifs à la sécurité. Cela m'apparaît une décision tout à fait rationnelle.

Le sénateur Cools : L'expression est « services frontaliers ». En quoi les douanes portuaires sont-elles un service frontalier?

M. McCallum : On s'éloigne de plus en plus de mon domaine de compétence. Je devrai m'en remettre au ministre des Transports ou au ministre de la Sécurité publique pour répondre à cette question.

Le sénateur Cools : Le projet de loi n'a pas encore été adopté. Je vous ai demandé comment on a pu créer tout cela alors même que le projet de loi n'a pas été adopté.

M. McCallum : C'est exact. Je ne vois pas très bien quelle est la question.

Le sénateur Cools : Je vous disais seulement que le Sénat n'a pas encore reçu le projet de loi. Je me demande comment tout cela est devenu un fait accompli, au point de se refléter dans le budget des dépenses.

Le sénateur Murray : On précise le décret en vertu duquel le transfert a été fait.

Le sénateur Cools : J'essaie de faire dire publiquement comment tout cela a été créé. Comme je l'ai déjà dit, l'appareil gouvernemental bouge lentement et précautionneusement. Oui, il y a un décret, mais tout cela date d'un an. Tout cela a été fait le 12 décembre. Ainsi, il y a un écart d'un an entre le décret et la mesure législative. J'aimerais savoir pourquoi.

Le président : Pourrais-je vous demander si vous pouvez répondre à cette question? Trois autres sénateurs veulent poser des questions.

M. McCallum : Je devrai répondre plus tard au sénateur Cools. Je vais vérifier.

Le sénateur Day : Je vous remercie d'être venu. Je voudrais tirer au clair deux ou trois points qui découlent des questions posées antérieurement, pour bien m'assurer qu'il n'y ait aucun malentendu.

Nous avons discuté de l'exercice de réaffectation d'un milliard de dollars de M. Manley, consistant à examiner toutes les priorités — le sénateur Murray en a parlé — en 2003. C'était un exercice du même genre. Y en a-t-il eu un en 2004? Celui dont nous avons discuté essentiellement aujourd'hui s'applique à 2005 et aux cinq années suivantes. Entre les 12 milliards de dollars sur les cinq prochaines années et la somme d'un milliard de dollars datant d'un an ou un an et demi, y a-t-il eu un autre exercice d'examen des priorités?

M. McCallum : Non. Je dirais que l'exercice Manley est très différent de celui que nous effectuons. Premièrement, il s'agit maintenant de 12 milliards de dollars sur cinq ans. Deuxièmement, nous avons l'intention d'en faire une

opposed to a one-time exercise. Third, the structure of it is driven by PCO and the clerk and his committee and the Prime Minister. There is substantially more, as I put it, artillery from the top in this one.

Senator Day: We learned from the \$1-billion exercise from a year or so ago. This is a government decision to go forward with a bit more artillery involved, as you point out.

Mr. McCallum: That is a good way to put it, yes.

Senator Downe: I have a short supplementary. Was the \$1 billion achieved under the Manley exercise?

Mr. McCallum: I believe it has now been achieved.

Senator Day: Just for clarification again, \$10 million of that \$1 billion was from CBC, and that concerns the CBC issue that was mentioned earlier this evening. I have all the figures here. I remember having an extensive discussion with Minister McCallum when he was Minister of National Defence with respect to the significant contribution by the Department of National Defence in relation to coming up with a major portion of the \$1 billion. That, as we say, is an exercise of the past.

I am looking at the mandate of your subcommittee. Although we have focused on savings or reallocation or reprioritizing of funds, the mandate is also to ensure that government spending remains under control, is accountable, closely aligned with priorities of Canadians and that every tax dollar is invested with care to achieve results for Canadians. When that mandate is analysed, it is indicated as "ensure value for money for taxpayers."

Value for money is a review that the Auditor General gets involved in these days, and we have had some discussions with the Auditor General in relation to that particular review. Do you anticipate that your subcommittee will be doing a similar type of value-for-money exercise or ensuring that it is being done by the various departments in a similar manner to that of the Auditor General?

Mr. McCallum: As I said earlier, I am looking forward to discussing these matters with the Auditor General and determining in which areas our efforts might complement each other or converge. I do not really anticipate duplication because our efforts are designed to establish this process of continuous reallocation, shifting of expenditures from the lower to the higher priority areas, achieving changes in activities or programs to have smarter spending and greater efficiency. Her analysis is more to do with whether existing departmental spending has been done efficiently or well, whereas ours is more to do with a process of change,

caractéristique permanente intégrée à la culture politique à Ottawa, au lieu d'un simple exercice ponctuel. Troisièmement, la structure en est dictée par le Bureau du Conseil privé et le greffier et son comité et le premier ministre. Dans ce cas-ci, il y a, peut-on dire, de l'artillerie lourde installée au sommet.

Le sénateur Day : Nous avons tiré les leçons de l'exercice d'un milliard de dollars d'il y a environ un an. Le gouvernement a maintenant pris la décision de poursuivre en faisant intervenir un peu plus d'artillerie, comme vous le dites.

M. McCallum : C'est une bonne manière de présenter les choses, oui.

Le sénateur Downe : J'ai une brève question supplémentaire. A-t-on réalisé des économies de un milliard de dollars dans le cadre de l'exercice Manley?

M. McCallum : Je crois que cet objectif a maintenant été atteint.

Le sénateur Day : Encore une précision. De ce milliard de dollars, une somme de 10 millions de dollars venait de la Société Radio-Canada, et j'en reviens donc à la question de la SRC dont on a parlé tout à l'heure. J'ai tous les chiffres ici. Je me rappelle avoir eu une longue discussion avec le ministre McCallum quand il était ministre de la Défense nationale sur l'importante contribution du ministère de la Défense nationale qui a fourni une portion importante de ce milliard de dollars. Mais, comme on vient de le dire, c'est du passé.

J'examine le mandat de votre sous-comité. Bien que l'on ait mis l'accent sur les économies ou la réaffectation ou le reclassement des priorités, le mandat est également de s'assurer que les dépenses du gouvernement sont contrôlées, qu'elles sont effectuées de façon responsable, qu'elles correspondent aux priorités des contribuables et que l'argent de ces derniers est investi judicieusement afin d'obtenir des résultats. Dans l'analyse du mandat, on trouve la formule suivante : « Optimiser l'argent des contribuables ».

Or, c'est précisément ce dont s'occupe la vérificatrice générale ces jours-ci, et nous avons eu des discussions avec la vérificatrice générale sur cet examen des dépenses. Prévoyez-vous que votre sous-comité fera un exercice d'optimisation des ressources semblable à celui mené par la vérificatrice générale, ou bien verra à ce que ce soit fait dans les divers ministères?

M. McCallum : Comme je l'ai dit tout à l'heure, je compte bien discuter de tout cela avec la vérificatrice générale et déterminer dans quels domaines nos efforts pourraient être complémentaires ou converger. Je ne prévois pas vraiment de chevauchement parce que nos efforts visent à établir ce processus de réaffectation continu, cet exercice consistant à faire passer constamment des dépenses des priorités les plus basses aux plus élevées, à réaliser des changements dans les activités ou les programmes de manière à dépenser plus judicieusement et de manière plus efficiente. La vérificatrice générale cherche plutôt à vérifier si les dépenses ministérielles existantes ont été faites de manière efficiente ou

one could say. There are certainly some overlaps and points of mutual interest, but our focuses are different.

Mr. Sheikh: The fundamental difference between what the Auditor General does and what we are doing is that the Auditor General will take government policy as given and then examine whether or not you are achieving the best possible outcomes. In our exercise, the ERC is not constrained by a particular policy. They can change policy to achieve better results.

The Chairman: The Auditor General also has the power and authority to comment on the way that the government manages the money that it has. She has that mandate as well.

Mr. Sheikh: Of course. I was simply saying that the ERC has the mandate to change policy if it wants; the Auditor General would take existing policy and review it.

Senator Day: In part, you are anticipating my next question. There are some who express concerns that the Auditor General's value-for-money audit gets into the realm of policy discussion, debate and analysis. If you determine, minister, while having your discussions with the Auditor General, that there is some overlap, I am wondering if you might share with us the decisions and the discussions, to the extent that you are able. We have seen, since the Auditor General took on that new mandate some time ago, her department grow to 1,200 people, with a \$50-million to \$60-million budget per year. I am wondering if we should, a few years from now, anticipate your committee growing in a similar manner.

Mr. McCallum: We shall see.

Senator Day: I thought you were saying at first that there was a specific amount for each of the various ministers — procurement, Brison; property management, Brison; and service delivery, Volpe. I was not certain that you were saying that later on.

Mr. McCallum: My objective is to find as much as possible. The total target is \$12 billion. I would like to get as much as possible from the central functions, and then whatever is left, the residual, we must get from the departments.

Senator Day: The 5 per cent.

Mr. McCallum: Right. It just turns out, having read the analysis and almost all of the work having been done, that our estimate of the savings that will actually be yielded by these initiatives amounts to \$6 billion.

Just by chance, that is half of 12, but had the savings been \$7 billion from the central initiative, we would only have needed \$5 billion from the departments.

Senator Day: Is it fine-tuning to say you want \$2 billion from each of those activities?

judicieuse, tandis que nous cherchons plutôt à mettre en place un processus de changement, pourrait-on dire. Il y a certainement certains chevauchements et des dossiers d'intérêt commun, mais nous attaquons la question sous un angle différent.

M. Sheik : La différence fondamentale entre ce que fait la vérificatrice générale et ce que nous faisons, c'est que la vérificatrice générale ne remet pas en question la politique gouvernementale, elle examine les dépenses pour voir si l'on obtient les meilleurs résultats possible. Dans le cadre de notre exercice, le Comité d'examen des dépenses n'a aucune contrainte relativement aux politiques. Il peut changer la politique pour obtenir de meilleurs résultats.

Le président : La vérificatrice générale a aussi le pouvoir de formuler des commentaires sur la manière dont le gouvernement gère l'argent dont il dispose. Elle a également ce mandat.

M. Sheikh : Bien sûr. Je disais simplement que le CED est mandaté pour modifier la politique s'il le veut; la vérificatrice générale se contente d'examiner la politique en vigueur.

Le sénateur Day : Vous avez partiellement anticipé ma prochaine question. Certains s'inquiètent manifestement de voir les vérifications de la vérificatrice générale, qui sont censées porter sur l'optimisation des ressources, empiéter sur le domaine de la politique gouvernementale, ses débats et ses analyses. Si vous jugez, monsieur le ministre, au cours de vos discussions avec la vérificatrice générale, qu'il y a des chevauchements, allez-vous nous faire part de vos discussions et décisions, dans la mesure où vous pourrez le faire. Depuis que la vérificatrice générale a entamé ce nouveau mandat, il y a quelque temps de cela, nous avons vu ses effectifs passer à 1 200 personnes, avec un budget annuel de 50 ou de 60 millions de dollars. Doit-on s'attendre à ce que votre comité connaisse une expansion semblable dans les années à venir?

M. McCallum : On verra.

Le sénateur Day : Je croyais vous avoir entendu dire au départ que chaque ministre devait fournir un montant précis : les acquisitions, Brison; la gestion immobilière, Brison; et la prestation des services, Volpe. Je ne suis pas sûr d'avoir entendu le même discours plus tard.

M. McCallum : Mon objectif est de faire le plus d'économie possible. La cible totale est de 12 milliards de dollars. J'aimerais en obtenir autant que possible des fonctions centrales, et nous devrions obtenir des ministères tout ce qui reste.

Le sénateur Day : Les 5 p. 100.

M. McCallum : C'est exact. Ayant pris connaissance de l'analyse et de presque tous les travaux qui ont été faits, je constate que ces initiatives nous permettront de réaliser des économies de 6 milliards de dollars.

C'est la moitié de 12 milliards, c'est un hasard, mais si l'initiative centrale nous avait permis d'économiser 7 milliards de dollars, nous n'aurions eu besoin que de 5 milliards des ministères.

Le sénateur Day : Est-ce aller trop loin que de dire que vous voulez 2 milliards de chacune de ces activités?

Mr. McCallum: We did not have targets for each of those activities, but I think our estimates would be in the order of \$3 billion for procurement, \$1 billion for property management and \$2 billion for service delivery, in very round numbers; is that right?

Mr. Sheikh: Those are the preliminary numbers, and of course the review is ongoing. At the end of all that, once you have taken into account a variety of factors, the numbers will land wherever they do, but roughly, those are the kinds of estimates that we have seen so far. To directly answer your question, there are no targets for any one of the areas. There is just a question of what you can do in that area and how much that would give you.

Senator Day: I think the minister's answer explains the numbers I wrote down earlier. The final point of clarification is you said 5 per cent, and then you said it may not be 5 per cent, that within areas we were looking at, it might be higher or lower in certain departments.

My concern is that certain departments are easier targets than others, and that certain targets may be required to contribute a significantly higher figure than others, as happened with the Manley exercise. Have you built in anything to guard against that?

Mr. McCallum: We have a strongly developed sense of fairness, I would say. If a department is deliberately unconstructive — I am not saying any one is — but if one were to be, we would not want that department thereby to escape. I think we have a keen sense of fairness and a keen sense of when a particular department is being super-constructive or the converse. It is important that this point be understood. I hope I have been clear. The 5 per cent is identical for each department in terms of what they are each asked to put on the table. At the end of the day, the decisions may be highly unequal, not 5 per cent — not the same at all — because the last thing we want is, across the board, the same, because I think that kind of behaviour is a recipe for mediocrity. We want to make strategic choices based on these criteria and much discussion. If your question is, will it be fair, we are certainly making every effort to be fair and to come to the best public policy decisions, or I should say recommendations, really, because my committee is recommending to the Prime Minister.

The Chairman: Through the Treasury Board?

Mr. McCallum: Yes. To clarify, I have said the precise modality of delivery is undetermined.

The Chairman: Is it a work in progress?

Mr. McCallum: Yes.

Senator Ringuette: I understand that it is a work in progress and so forth. However, in answering questions of Senator Day, you prompted a few questions in my mind. Who set the \$12-billion target? How was that set? You just said that if, through procurement, service delivery and the third one, we manage to find cost-saving efficiencies of \$6 billion or more,

M. McCallum : Nous n'avons pas de cibles pour chaque activité, mais d'après nos estimations, je crois que nous pourrions obtenir 3 milliards de dollars des acquisitions, 1 milliard de la gestion immobilière et 2 milliards de la prestation des services, et j'arrondis beaucoup en disant cela; est-ce exact?

M. Sheikh : Ce sont là les chiffres préliminaires, et bien sûr l'examen se poursuit. En dernière analyse, une fois qu'on aura pris en compte divers facteurs, nos chiffres seront ce qu'ils seront, mais de manière générale, c'est le genre d'estimations que nous avons vues jusqu'à présent. Pour répondre directement à votre question, il n'y a pas de cibles dans aucun de ces domaines. Il s'agit simplement de savoir ce qu'on peut faire dans tel ou tel secteur, et combien on économisera ainsi.

Le sénateur Day : Je crois que la réponse du ministre explique les chiffres que j'ai notés plus tôt. Dernière clarification, vous avez dit 5 p. 100, et plus tard vous avez dit que ce n'était peut-être pas 5 p. 100, et que dans les secteurs que nous examinons, ce pourcentage pourrait être plus élevé ou plus bas dans certains ministères.

Ce qui me préoccupe, c'est que certains ministères sont des cibles plus faciles que d'autres, et que certains pourraient se voir obligés de contribuer beaucoup plus que d'autres, comme cela s'est vu lors de l'exercice de M. Manley. Qu'avez-vous fait pour vous prémunir contre cela?

M. McCallum : Je vous répondrai que nous tâchons d'être équitables en toute chose. Si un ministère refuse de faire sa part — et je ne dis pas que c'est le cas — mais si cela était, ce ministère-là n'y échapperait pas. Je pense que nous savons être équitables, et que nous reconnaissons les ministères qui font plus que leur part ou le contraire. Il est important de le dire. J'espère que j'ai été clair. Le 5 p. 100 est identique pour chaque ministère, car c'est ce que nous demandons à chacun de mettre sur la table. Au bout du compte, les décisions pourraient être très inégales, et ce ne serait pas 5 p. 100 — ce ne serait pas la même chose du tout — parce que la dernière chose que nous voulons faire, c'est opérer une compression généralisée, uniformisée, parce qu'à mon avis ce genre de comportement ne conduit qu'à la médiocrité. Nous voulons faire des choix stratégiques, fondés sur ces critères et sur un bon débat. Si vous voulez savoir si nous serons justes, je vous répondrai que nous faisons l'impossible pour être justes et parvenir aux meilleures décisions, ou je devrais dire plutôt recommandations, parce que mon comité adresse ses recommandations au premier ministre.

Le président : En passant par le Conseil du Trésor?

M. McCallum : Oui. Précision, j'ai dit qu'on ne sait pas encore comment nous allons procéder au juste.

Le président : S'agit-il d'un processus continu?

M. McCallum : C'est cela.

Le sénateur Ringuette : Je comprends que c'est un processus continu et tout le reste. Cependant, lorsque vous avez répondu aux questions du sénateur Day, vous avez suscité quelques questions dans mon esprit. Qui arrête la cible de 12 milliards de dollars? Comment est-on parvenu à ce chiffre? Vous venez de dire que si nous arrivons à économiser six milliards ou davantage avec

the 5 per cent for the departments might be reduced. From my perspective, if you look at savings and efficiencies, the bottom-line number, and you manage to identify efficiencies worth more than \$6 billion in those three spheres, if you manage to identify \$10 billion, bravo. I do not understand this magic number of \$12 billion in relation to your objective of being smarter and more efficient.

Mr. McCallum: That is an excellent question. I think the history of it is that we had a commitment for \$3 billion per year within four years in the last budget. In the Liberal platform in the last election, there were certain commitments made, in terms of expenditures for health care, child care, cities, communities and so on, and then there were certain assumptions made about funding available. It was calculated by those who created the platform that we would need to find \$12 billion over five years in order to fund our election commitments. That is how we came to the \$12 billion, which was very consistent with the \$3 billion in the budget because \$12 billion over five years translates into \$3 billion per year after three or four years. That is why the \$12 billion. It is the money we needed to find to finance our election promises.

The second answer to your question is I think it is important to have a target. It was a logical way to derive the target, through the delivery of our platform, but it is always good to have a target. If you do not have a target, then I am not sure you achieve as much. I think \$12 billion was a logical calculation, and having a target gives you the incentive or the necessity to get the job done. The last thing is that if we found \$15 billion or \$18 billion or \$27 billion in sensible savings that we could achieve over five years, and reallocate all of that to higher priority areas, I would say, go for it. I have nothing against being over \$12 billion but I have everything against being under that. Our goal, to which we are totally committed, is to find \$12 billion or more over five years.

Senator Downe: To follow up on that last question, my understanding is that \$12 billion, and correct me if I am wrong, was, in effect, pulled out of thin air, if I can be flippant, because the projection was there would be a \$43-billion surplus over the next five years, the time frame you are talking about. You add \$12 billion to that and the total cost of funding the election commitments was \$55 billion. Now, everyone in the room knows that the projected surplus numbers are low. They have been artificially low for years. If the \$43-billion surplus becomes \$55 billion, and your exercise finds that the \$12 billion to be reallocated will have a serious impact on service delivery for Canadians, particularly in the regions, I would assume your recommendations to cabinet would be, first, we no longer need the \$12 billion because we have the funds from our surplus and, second, this would have too much impact on average Canadians and we recommend you not proceed. Would that be correct?

les acquisitions, la prestation des services et le troisième, on pourrait réduire la ponction de 5 p. 100 pour les ministères. À mon avis, s'il s'agit d'économies et de gains d'efficacité, de seuil de rentabilité, et que vous arrivez à économiser pour plus de six milliards dans ces trois domaines, si vous arrivez à économiser 10 milliards de dollars, bravo. Mais je ne comprends pas ce chiffre magique de 12 milliards de dollars alors que votre objectif est de dépenser de façon plus intelligente et judicieuse.

M. McCallum : Excellente question. Il en est ainsi parce que lors du dernier budget, nous nous sommes engagés à économiser trois milliards de dollars par année pendant quatre ans. Lors des dernières élections, le programme libéral prévoyait certains engagements, au niveau de la santé, de la garde d'enfants, des villes, des collectivités et autres, et l'on avait fait certaines suppositions quant aux fonds disponibles. Les auteurs du programme ont calculé qu'il nous faudrait trouver 12 milliards de dollars sur cinq ans pour respecter nos promesses électorales. C'est comme ça que nous sommes parvenus à ce chiffre de 12 milliards de dollars, qui était parfaitement conforme aux trois milliards de dollars du budget, parce que 12 milliards de dollars sur cinq ans, c'est trois milliards de dollars par année après trois ou quatre ans. D'où ce chiffre de 12 milliards de dollars. C'est l'argent dont nous aurons besoin pour financer nos promesses électorales.

Je crois qu'il est important d'avoir une cible. Il était logique de fixer une cible en fonction de nos engagements électoraux, mais il est toujours bon d'avoir une cible. Sans cible, on n'arrive pas à en faire autant. Je crois que 12 milliards de dollars était un calcul logique, et quand on a une cible, on a l'incitatif voulu pour faire le travail, ou l'on en sent la nécessité. Enfin, si nous trouvions 15 milliards ou 18 milliards ou 27 milliards de dollars en économies raisonnables que nous pourrions réaliser sur cinq ans, et que nous pouvions réaffecter tout cela à des priorités plus élevées, je dirais, allez-y. Je ne m'oppose pas à ce que le chiffre soit plus élevé, mais c'est pour moi un strict minimum. Notre but, et nous sommes décidés à l'atteindre, c'est de trouver 12 milliards de dollars ou davantage sur cinq ans.

Le sénateur Downe : Pour faire suite à cette dernière question, je crois savoir pour ma part que ces 12 milliards de dollars, et corrigez-moi si j'ai tort, c'est un chiffre qui n'a pas été inventé, si vous me passez l'expression, parce qu'on projetait un excédent budgétaire de 43 milliards de dollars au cours des cinq prochaines années, soit le délai que vous mentionnez. Une fois ajoutés les 12 milliards de dollars, le coût total du financement des promesses électorales atteignait 55 milliard de dollars. Cela dit, tout le monde ici présent sait que les excédents projetés sont faibles. Ils sont maintenus à un niveau artificiellement faible depuis des années. Si l'excédent de 43 milliards devient 55 milliards, et que vous trouvez au cours de votre exercice que les 12 milliards réaffectés risqueraient de nuire gravement à la prestation des services aux Canadiens, particulièrement dans les régions, j'imagine que vous direz au Cabinet, premièrement, que nous n'avons plus besoin de ces 12 milliards parce que nous avons les fonds voulus grâce à notre excédent et, deuxièmement, que

Mr. McCallum: If all those ifs that you used were right, then you might have a point, but certainly the number was not plucked out of thin air. It was based on the then existing estimates of the surpluses, plus the estimate of the cost of our election commitments; that is what gave us the \$12 billion. Now, as to whether the actions that we are contemplating will have a serious impact on service delivery, I think they will, but it will be a positive impact. The service delivery initiative, the procurement, those are improvements in service delivery.

The other point is you are looking at just one side of the coin. There is \$12 billion over five years in savings, but you cannot just look at that. You have to look at the \$12 billion of additional spending on the high priority areas that we get as a consequence of this exercise.

If all of your "ifs" were correct and if this exercise were to do terrible damage to Canadians, then of course we would not want to do it any more. However, it is my firm belief this is not the case, that this is the right thing to do. It is an idea whose time has come. We will deliver services more efficiently and more cost effectively, and we will be demonstrating appropriate stewardship of taxpayers' money. In a few years from now people will be as wedded to annual expenditure review to get every bit of use from the taxpayers' money as they are today wedded to not going back into deficit.

Senator Downe: I noticed you use a couple of "ifs" there yourself, minister.

This refers to the comments the chair made earlier. The question can be framed as reallocation and rearranging from what you call low priorities to high priorities. The question those from the regions always ask is whose low priorities and whose high priorities? Are these Ottawa's low priorities that are high priorities in the regions? We are always concerned about that. In your previous life you were pounding the drums for underestimating the surplus, so I know you share that from your ministerial experience.

It seems to me that part of the debate, and where parliamentarians are being kept out of it, is how do we spend the surplus? Paying down debt, reducing taxes, reallocation, are all legitimate debates that are being avoided because the surplus has been underestimated for the last number of years.

I heard what you said about the \$12 billion, but I hope it is not cast in stone because we may have a lot more money than we need in this program. Even though best efforts were made in the mid-1990s in program review, there were still impacts. I spoke earlier tonight about the Manley review, where there was \$10 million, I believe, taken out of the CBC; that trickles down now to the regions. There will

cela nuirait beaucoup trop au Canadien moyen et vous recommanderez donc de ne pas aller de l'avant. Est-ce que je me trompe?

M. McCallum : Si vous aviez raison avec tous ces si, votre observation serait correcte, mais chose certaine, ce chiffre n'a pas été inventé. Il se fondait sur l'estimation que nous avions alors des excédents, plus le coût de nos engagements électoraux; c'est ce qui nous a donné ces 12 milliards de dollars. Cela dit, pour ce qui est de savoir si les mesures que nous envisageons nuiront considérablement à la prestation des services, je crois au contraire que l'effet sera positif. L'initiative de prestation des services, des acquisitions, tout cela constitue des améliorations à la prestation des services.

Autre chose, vous ne voyez qu'un côté de la médaille. Il s'agit de 12 milliards de dollars en économies sur cinq ans, mais il faut voir plus loin. Il faut penser qu'on aura 12 milliards de plus à dépenser dans nos secteurs hautement prioritaires grâce à cet exercice.

Si toutes vos suppositions étaient exactes et que cet exercice devait nuire épouvantablement aux Canadiens, nous y mettrions un terme tout de suite, bien sûr. Mais cependant, je crois fermement que ce n'est pas le cas, que c'est la bonne chose à faire. L'heure est venue d'appliquer cette idée. Nous allons assurer nos services de manière plus efficace et moins coûteuse, et nous allons gérer l'argent du contribuable de manière responsable. D'ici quelques années, les gens seront acquis au principe de l'examen annuel des dépenses pour faire en sorte que le contribuable en ait pour son argent au maximum, tout comme ils sont aujourd'hui acquis à l'idée de ne pas connaître à nouveau de déficit.

Le sénateur Downe : J'ai remarqué que vous aviez mentionné vous-même quelques suppositions, monsieur le ministre.

J'en reviens à ce que le président a dit plus tôt. On peut parler de réaffectation et de réaménagement entre ce qui est prioritaire et ce qui l'est moins. La question qu'on se pose toujours dans les régions, c'est qui le détermine? Ce qui est moins prioritaire pour Ottawa est-il prioritaire dans les régions? Cela nous préoccupe toujours. Dans votre vie antérieure, vous reprochiez toujours au gouvernement de sous-estimer les excédents, je vois donc que votre expérience ministérielle vous a enseigné quelque chose.

Il me semble qu'une partie du débat, et les parlementaires en sont exclus, c'est la question de savoir comment nous allons dépenser l'excédent? En remboursant la dette, en réduisant les impôts, en procédant à des réaffectations, ce sont là toutes des questions légitimes qu'on évite parce que l'excédent a été sous-estimé au cours des cinq dernières années.

J'ai entendu ce que vous avez dit à propos des douze milliards de dollars, mais j'espère que ce chiffre n'est pas gravé dans le marbre parce qu'il se peut qu'on trouve beaucoup plus d'argent dans cet exercice que nous en avons besoin. Même si on a pris les plus grandes précautions lors de la révision des programmes au milieu des années 90, il y a quand même eu une incidence. J'ai parlé plus tôt ce soir de l'exercice de M. Manley, où l'on a

be impacts and I hope you would continue to be conscious of those.

Senator Mahovlich: You mentioned property management and talked about a target. I agree that you have to have a target, but in the Senate our antennas go up because we want to know what is happening when anybody is thinking outside the box.

Minister Brison is saying that he will sell all the properties in order to get his \$3 billion or \$4 billion. I think that is questionable. Government property is in use, I would think, or is it mismanaged? I am not quite sure. I do not know. However, if it is mismanagement, we could hire property managers. What are your thoughts on that?

Mr. McCallum: I can clear that up easily. Let me say that not one penny of the savings out of property management will come from selling buildings. I am an economist and I know it is bad policy to sell off the Crown jewels to buy your groceries. You do not want to sell off all these assets and then credit your budget with that money when it is only one-time money.

The decision on whether or not to sell the buildings will not be taken for at least a year. Any savings that are credited to my exercise and the \$12 billion are savings from more efficient management of property that we continue to own. For example, enforcing the current rules on how many square feet or square meters per employee would be one source of savings, and there are other ways in which the properties we currently own or lease could be better managed. Those are the sources of the savings.

We may or may not sell the buildings. A decision on that is quite a long way off. It does not have to do with the savings that I am planning to generate.

The Chairman: If in fact you were to start enforcing the rules on the amount of space per employee, and you found that the space employed now is too large and you were able to save a buildings' worth, would you sell that building?

Mr. McCallum: Or reallocate it to other users. I imagine if the building turned out to be surplus we would perhaps sell it. That would be up to the Department of Public Works, or perhaps we would lease fewer buildings than we do currently. We certainly would not want to hold on to more buildings than we need.

The Chairman: Can you give us a more specific example? There are three key areas you said you are looking into. One is procurement, one is property management and the third is service delivery. You gave an example of prices for file folders from 59 cents to 19 cents. Can you be more specific in terms of property management?

retranché, je crois, 10 millions de dollars de la Société Radio-Canada; cette mesure s'est fait sentir dans les régions. Il y aura un impact, et j'espère que vous en serez conscient.

Le sénateur Mahovlich : Vous avez mentionné la gestion immobilière et parlé d'une cible. Je suis d'accord avec vous pour dire qu'il faut une cible, mais nous sommes nerveux, nous au Sénat, parce que nous voulons savoir ce qui va se passer si on se met à faire les choses différemment.

Le ministre Brison dit qu'il va vendre tous les biens immobiliers pour trouver ses 3 ou 4 milliards de dollars. C'est contestable. On utilise les biens immobiliers du gouvernement, j'imagine, ou alors on les gère mal? Je me pose la question. Je ne sais pas. Cependant, s'il s'agit de mauvaise gestion, on pourrait embaucher des gestionnaires immobiliers. Qu'en pensez-vous?

M. McCallum : Je peux clarifier cela tout de suite. Je vous assure qu'on n'économisera pas un sou dans la gestion immobilière en vendant des immeubles. Je suis économiste, et je sais qu'il n'est pas avisé de vendre les bijoux de la Couronne pour faire son marché. On aurait tort de vendre tous ces biens immobiliers et mettre ensuite cet argent dans le budget, car il ne s'agit que de rentrées ponctuelles.

La décision de vendre ou non les immeubles ne sera pas prise avant au moins un an. Toutes les économies qui seront réalisées au cours de mon exercice et les 12 milliards de dollars sont des économies qui proviendront d'une gestion plus efficace des biens immobiliers que nous allons continuer de posséder. Par exemple, on pourrait réaliser des économies en faisant respecter la règle actuelle qui détermine à combien de pieds ou de mètres carrés un employé a droit, et il y a d'autres façons de mieux gérer les propriétés que nous possédons ou louons en ce moment. C'est là que nous trouverons nos économies.

Il n'est pas sûr que les immeubles seront vendus. La décision n'est pas près d'être prise. Et cela n'a rien à voir avec les économies que je compte réaliser.

Le président : Si vous commenciez à faire respecter la règle sur l'espace que doit occuper chaque employé, et que vous constatiez que l'espace qu'on emploie maintenant est trop grand et que vous pourriez économiser la valeur d'un immeuble, vendriez-vous cet immeuble?

M. McCallum : Ou je trouverais d'autres utilisateurs. J'imagine que si l'immeuble est excédentaire, on le vendra peut-être. Il appartiendra au ministère des Travaux publics d'en décider, ou peut-être qu'on louera moins d'immeubles que nous en avons maintenant. Chose certaine, nous ne garderons pas plus d'immeubles qu'il nous en faut.

Le président : Pouvez-vous nous donner un exemple plus précis? Vous dites que vous vous penchez sur trois secteurs clés. Le premier, ce sont les acquisitions, ensuite la gestion immobilière, et le troisième, c'est la prestation des services. Vous avez mentionné l'exemple du prix d'une chemise de classement qui passerait de 59 cents à 19 cents. Pourriez-vous être plus précis lorsque vous parlez de gestion immobilière?

You told Senator Mahovlich that in terms of property management, the allocation of space might be done more efficiently and wisely. What other specific examples do you have of property management efficiency and savings?

Mr. McCallum: I will ask Mr. Sheikh to elaborate. I have given you my understanding of the essence of it.

Mr. Sheikh: There are four elements of potential savings in the property management area. One of those potential sources is the sale of properties, which the minister has said will take quite some time, so that is not on the table for now.

The remaining three sources are: one, enforcing standards on space use; second, enforcing our standard on changes to fit-up costs. If you have a space that you want to convert into exactly the kind of space you need for a civil servant —

The Chairman: Are you talking about leasehold improvements?

Mr. Sheikh: I am not sure. I am talking about when an employee leaves and that space becomes available and you hire a different employee. For example, if the person who leaves is an EX-5 and the person coming in is an EX-2, there is a difference in the standards for the office that you need. The standards we have now would be enforced.

The Chairman: I understand.

Mr. Sheikh: The third is outsourcing. If the Department of Public Works finds that the private sector can, for example, provide some services on property management that are cheaper than what the government can provide, then they will buy those services.

The Chairman: What types of property management services might be cheaper? Give me an example.

Mr. Sheikh: An example is the kinds of things that one would need to maintain buildings; the private sector could maintain those buildings for us.

Senator Cools: You can sell off the RCMP.

Senator Ringuette: With all the discussion tonight, I realized that we will be looking at mega-procurement, and suddenly NAFTA came to my mind. Within NAFTA, the federal government, and provincial governments too, I think, are tied into the procurement situation. If the value is over \$25,000, I think, it is opened up to NAFTA partners.

In regards to the small, medium and larger Canadian companies doing business with the federal government, and paying taxes to the federal government, the mega-procurement scenario in NAFTA is beginning to be another concern of mine — a red flag.

Vous avez dit au sénateur Mahovlich que, pour la gestion immobilière, l'allocation de l'espace serait fait de façon plus efficace et plus judicieuse. Quels autres exemples précis avez-vous d'économies et d'efficacité en matière de gestion immobilière?

M. McCallum : Je vais demander à M. Sheikh de vous donner plus de détails. Je vous ai dit comment je concevais essentiellement les choses.

M. Sheikh : Il y a quatre sources d'économies potentielles dans le secteur de la gestion immobilière. L'une d'elles, c'est la vente des biens immobiliers, et le ministre a dit à ce propos que cela prendrait beaucoup de temps; donc il n'en est pas question pour le moment.

Les trois autres sources sont : un, faire respecter la règle sur l'utilisation de l'espace; deux, faire respecter la norme sur les coûts d'aménagement. Si vous avez un espace que vous voulez convertir en genre d'espace dont vous avez exactement besoin pour un fonctionnaire...

Le président : Parlez-vous d'améliorations locatives?

M. Sheikh : Je n'en suis pas sûr. Je parle du moment où un employé s'en va, que son espace devient disponible et qu'on engage un autre employé. Par exemple, si la personne qui s'en va est un EX-5 et que son successeur est un EX-2, on n'aura pas besoin du même espace de bureau. Il faudra faire respecter les normes que nous avons.

Le président : Je vois.

M. Sheikh : La troisième, c'est l'externalisation. Si le ministère des Travaux publics constate que le secteur privé peut, par exemple, fournir certains services de gestion immobilière qui coûtent moins cher que ceux du gouvernement, il achètera alors ces services.

Le président : Quels types de services de gestion immobilière pourraient coûter moins cher? Donnez-moi un exemple.

M. Sheikh : Par exemple, le genre de choses dont on a besoin pour l'entretien des immeubles; le secteur privé pourrait assurer l'entretien de ces immeubles pour notre compte.

Le sénateur Cools : Vous pourriez vendre la GRC.

Le sénateur Ringuette : Avec toutes ces discussions que nous avons ce soir, je me rends compte que nous discutons de méga-acquisitions, et tout à coup l'ALENA me revient en mémoire. Dans le cadre de l'ALENA, le gouvernement fédéral, et les gouvernements provinciaux aussi, je pense, ont des obligations en matière d'acquisition. Si la valeur d'une acquisition dépasse les 25 000 \$, je crois, les partenaires de l'ALENA ont le droit de soumissionner.

En ce qui concerne les petites, moyennes et plus grandes entreprises canadiennes qui font affaires avec le gouvernement fédéral, qui paient des impôts au gouvernement fédéral, le scénario des méga-acquisitions de l'ALENA commence à me préoccuper — je sonne l'alarme.

Mr. McCallum: I would like to refer this to Mr. Sheikh. It is not an issue on which I am an expert. I would guess that procurement on the scale that we already have today would subject us to the same NAFTA rules. Perhaps Mr. Sheikh knows more about that.

Mr. Sheikh: I will tell you what I have heard from Public Works. You may want to hear more information from Mr. Brison when he comes here. The Public Works argument is that there are 40 or 50 commodities that they concentrate upon. They are not really focusing on small purchases. It is not a question of a department buying some small amount from a local purchaser. They are looking at big purchases and there are two sources of savings compared to what we have now.

First, Public Works uses standing offers at this time. They negotiate a price that is available to all government departments. A number of departments are not using those standing offers. Basically, it is not a question of doing anything new; it is a question of enforcing the requirement to buy from standing offers.

The second part is that right now, Public Works might buy 200 computers for one department; 300 for another department. They are all above \$25,000. Public Works would like to combine all of these requests from different departments and negotiate a much better price with the supplier.

NAFTA issues, to the extent that they are relevant, are relevant today. Since these demands will be much greater than \$25,000, they are now and they will be in the future. The new NAFTA issues do not come into the picture.

The Chairman: Minister and Mr. Sheikh, thank you both very much for coming tonight and speaking to us about the Expenditure Review Committee. We learned a lot. We still have a number of questions and we hope that in the New Year you will be able to come back and update us on this new system that is really a work in progress.

Honourable senators, this brings to an end this meeting. After the gavel is hit, I would ask that you stay for two minutes to pass the budget. Again, minister, thank you very much. We appreciated your coming here this evening.

Senator Cools: We discussed this in committee some weeks ago, including some money for more help and support for the committee. Had we not discussed this briefly?

Senator Day: The \$16,900?

The Chairman: We have two people from the Library of Parliament as researchers and assistants here now.

Senator Cools: At some point, we said that we should try, because going through these estimates is no simple matter. Someone said that the Senate has tons of staff, various staff, for senators. If you look at the Law Clerk's department, there are two people working there. I thought we had some discussion of

M. McCallum : Je vais demander à M. Sheikh de vous répondre. C'est un domaine où je ne m'y connais pas beaucoup. J'imagine que les acquisitions, à l'échelle dont nous avons parlé aujourd'hui, seraient soumises aux mêmes règles de l'ALENA. M. Sheikh en sait peut-être plus que moi à ce sujet.

M. Sheikh : Je vais vous dire ce que Travaux publics m'a dit. Vous pourriez en discuter plus avant avec M. Brison lorsqu'il témoignera. Travaux publics avance qu'il se concentre sur 40 ou 50 produits. Il ne se préoccupe pas vraiment des petits achats. Il ne s'agit pas ici d'un ministère qui achèterait d'un fournisseur local pour un petit montant. Il s'agit de grandes acquisitions, et il y a deux sources d'économies de ce côté comparativement à ce que nous avons en ce moment.

Tout d'abord, Travaux publics utilise en ce moment les offres permanentes. Il négocie un prix qui est communiqué à tous les ministères fédéraux. Certains ministères ne se servent pas de ces offres permanentes. Essentiellement, on ne fait rien de neuf; il s'agit simplement de faire respecter l'exigence selon laquelle on est tenu de se servir des offres permanentes.

Un deuxième élément intervient : il se pourrait que Travaux publics achète 200 ordinateurs pour le compte d'un ministère et 300 pour un autre. Ces deux achats dépassent les 25 000 \$. Travaux publics aimerait combiner toutes ces demandes des divers ministères et négocier un meilleur prix avec le fournisseur.

Pour ce qui est des exigences de l'ALENA, dans la mesure où elles sont pertinentes, elles ne changent pas. Étant donné que ces contrats dépasseront de loin les 25 000 \$, ces exigences demeurent et elles demeureront à l'avenir. Les nouvelles règles de l'ALENA n'interviennent pas ici.

Le président : Monsieur le ministre, monsieur Sheikh, merci beaucoup à tous les deux d'être venus ce soir et de nous avoir parlé du Comité d'examen des dépenses. Nous avons appris beaucoup de choses. Nous avons encore certaines questions à vous poser, et nous espérons que vous pourrez revenir l'année prochaine et nous en dire plus long sur ce nouveau système qui est en réalité un processus continu.

Chers collègues, voilà qui met fin à notre séance. Après le coup de maillet, je vais vous demander de rester deux minutes de plus pour adopter le budget. Monsieur le ministre, encore une fois, merci beaucoup. Nous vous remercions d'avoir été des nôtres ce soir.

Le sénateur Cools : Nous en avons discuté au comité il y a quelques semaines, et il avait été question d'obtenir plus d'argent pour venir en aide au comité. N'en avons-nous pas discuté brièvement?

Le sénateur Day : Des 16 900 \$?

Le président : Nous avons maintenant deux attachés de recherche de la Bibliothèque du Parlement.

Le sénateur Cools : À un moment donné, nous avons dit que nous devrions essayer d'en obtenir davantage parce que l'étude de ces budgets n'est pas chose facile. Quelqu'un a dit que le Sénat avait une armée d'employés, divers employés, pour les sénateurs. Voyez du côté du légiste de la Chambre; il y a deux personnes

putting a number in here under which we may be able to retain, for example, a chartered accountant or someone like that on occasion. It is not reflected here but we had a discussion about that.

The Chairman: I remember that.

Senator Cools: We could put in a number whereby we could retain help. When we say "professional and other services," it really does not include that number. Maybe we should put in an item whereby we will be able to hire some professional help.

For example, about three years ago, I believe that the Legal and Constitutional Affairs Committee started to hire more legal assistants. I do not see why we cannot begin to hire a little more financial assistance, or whatever, as needed. Maybe we could just put in another item. Choose a number.

Senator Ringuette: On that same question, I am relatively new at the Finance Committee. I find that we are being very well served by the permanent employees of the Library of Parliament. Maybe if we moved into a specific subject, value added or something, where there was a strong focus as an item of discussion, that would be an option, but I do not know.

Senator Murray: I do not have any objection at all to Senator Cools' suggestion, but I do not think that the way to handle it is to pick a number out of the air and put it in there for "consultants." What happens here is that you, Mr. Chairman, will have to take this budget to Internal Economy. You are probably working against a deadline. When you go there, if you put another item, whatever it is, they will want to know what it is for. As a matter of fact, when you put it in there you have to indicate the per-diem rate you will be paying and for what service, et cetera.

The point is that we could let this go now, give it some more study, and you could warn them when you go there that you may be back for a supplementary.

Senator Cools: It is no simple matter to go back before the committee. This is done at the outset and it is pretty routine. One could have an idea of hourly rates for these people. I am borrowing from the concept that some years ago, the Legal Committee realized that they had very little legal help and they put in a number. I did not know this was coming up today; otherwise, I could have looked up the record to see.

Senator Murray: This committee, when we were doing the study that Senator Rompkey wanted us to do, on the Goose Bay, went outside and hired someone. I had to go and put in an estimate for it and explain how much we were paying.

Senator Cools: Yes, but that was under the guise of a special study. That is not the instance here. We are not talking about a special study here. We are talking about sometimes making available to the committee specialized financial assistance in terms

dans ce bureau. Je pensais qu'on avait discuté d'une somme qui nous permettrait de retenir, par exemple, les services d'un comptable agréé ou de quelqu'un de ce genre à l'occasion. Ce n'est pas mentionné ici mais nous en avons discuté.

Le président : Je m'en souviens.

Le sénateur Cools : On pourrait avoir une somme qui nous permettrait d'engager des gens pour nous aider. Quand on dit « services professionnels et autres », ça ne comprend pas vraiment cette somme. On devrait peut-être ajouter un poste budgétaire qui nous permettrait d'engager des professionnels.

Par exemple, il y a environ trois ans de cela, je crois que le Comité des affaires juridiques et constitutionnelles a commencé à engager plus d'auxiliaires juridiques. Je ne vois pas pourquoi nous ne pourrions pas élargir notre assistance financière, ou peu importe ce dont il s'agit, au besoin. On pourrait peut-être simplement ajouter un autre poste. Dites un chiffre.

Le sénateur Ringuette : Toujours à ce sujet, je suis relativement nouvelle au Comité des finances. Je pense que les employés permanents de la Bibliothèque du Parlement nous rendent d'excellents services. Peut-être que si nous passions à un sujet précis, la valeur ajoutée ou autre chose, ou si nous avions un sujet de discussion important, on pourrait faire cela, mais je n'en suis pas sûre.

Le sénateur Murray : Je ne m'oppose nullement à la suggestion du sénateur Cools, mais je ne crois pas que le fait de choisir un chiffre au hasard et de l'inscrire sous la rubrique « experts-conseils », soit la bonne chose à faire. Ce que vous devez faire, monsieur le président, c'est soumettre ce budget à la Régie interne. Le temps va probablement jouer contre vous. Si vous allez par là, si vous ajoutez un autre poste budgétaire, peu importe ce dont il s'agit, on voudra savoir pourquoi. D'ailleurs, quand on fait un tel ajout, il faut indiquer le tarif journalier qu'on va payer, pour quel service, et cetera.

Nous pourrions laisser cette question de côté afin de pouvoir l'étudier davantage, mais vous pourriez peut-être signaler au Comité de la régie interne qu'il se peut que nous ayons besoin d'un montant supplémentaire.

Le sénateur Cools : Ce n'est pas une mince affaire que de retourner devant le comité. Le budget est établi dès le départ, de façon routinière. On pourrait déterminer quels sont les tarifs horaires de ces gens. Je m'inspire ici de ce qui s'est fait il y a un certain nombre d'années au Comité des affaires juridiques. On s'était rendu compte d'un besoin en conseils juridiques et on avait prévu une somme à cet effet. Avoir su que la question serait soulevée aujourd'hui, je me serais reportée au compte rendu.

Le sénateur Murray : Quand nous avons fait l'étude que le sénateur Rompkey nous avait demandée sur Goose Bay, le comité s'est adressé à un expert externe qu'il a embauché. J'ai dû me présenter devant le Comité de régie interne, avec une estimation, et expliquer quelle somme nous allions déboursier.

Le sénateur Cools : Je veux bien mais c'était à l'occasion d'une étude spéciale. Ce n'est pas le cas ici. Il ne s'agit pas d'une étude spéciale. Il s'agit que le comité puisse compter de temps à autre sur l'aide d'experts spécialisés en finance au moment de l'étude du

of these estimates. This is what we are talking about. In other words, a routine cost to be able to make available more assistance to the committee. That was how our discussions had taken place previously. I would see it the other way around. We could include a number, and if we need more, we can go back and ask for more. Any time there is a special study, you have to go and ask for money. We are talking in the context of what I would consider to be routine functions. I do not think there should be too much problem. This committee is dirt cheap. This committee does not travel, it does not move.

Senator Day: It has not.

Senator Cools: This is very minor. This budget could be increased by \$10,000 or \$15,000 and it would not even be a blink.

The Chairman: Senator Cools, you make a great point. The fiscal year ends in March. Senator Murray has suggested that we proceed with the budget before us now. I would like to take up the issue that you have raised with the steering committee, analyze it there and come back to this full committee with some recommendations on how we would like to deal with it.

Senator Cools: This will be gone, this will be done. This is a one-way trip, just remember. This is a one-way trip.

The Chairman: I understand what you say, but —

Senator Cools: Why do we not put in, say, “financial advice”? You have “communications consultant”; no one is questioning that \$10,000, so we can easily put in \$10,000 for financial consultants.

Senator Murray: You will go through that quickly if you are hiring CAs.

Senator Cools: When we studied the GST, at one point when the committee was getting off the ground, I remember that it hired one of the chartered accounting firms to work with us. If Senator Murray thinks \$10,000 is too little, that we would go through it quickly, we could say \$20,000. This is just nuts and bolts. This is day-to-day routine, and when we go in with this number, they expect it to carry us through till March. You cannot really say that you can go back between now and March because these go in from every committee, and then this is what the committees suggests or recommends; this is roughly the plan.

If you want to do a special study thereafter, then you can go back on the grounds that we have a special committee, especially if the references come from the chamber or whatever; but this budget is so bare bones as to be beyond parsimonious.

I do a fair amount of work and a fair amount of reading, and the staff who work here get more professional assistance than senators do. They have professional development days and all kinds of things going on for them all the time; but if we need some help working through any of these documents and trying to

budget des dépenses. C'est de cela qu'il s'agit. Autrement dit, il s'agit d'un coût routinier pour que le comité puisse compter sur de l'aide. C'est dans ce sens qu'allait notre discussion préalable. Nous pourrions procéder autrement. Nous pourrions fixer un chiffre, et si nous avons besoin de plus d'argent, nous ferons une demande. Chaque fois qu'il y a une étude spéciale, il faut demander plus d'argent. En l'occurrence, il s'agit de nos tâches courantes. Je ne pense pas que cela devrait poser trop de difficultés. Le comité ne coûte presque rien. Il ne voyage pas, il reste sur place.

Le sénateur Day : Il n'a pas voyagé.

Le sénateur Cools : C'est une somme infime. On pourrait augmenter le budget de 10 000 \$ ou 15 000 \$ et cela ne changerait pas grand-chose.

Le président : Sénateur Cools, ce que vous dites est très pertinent. L'exercice financier se termine en mars. Le sénateur Murray propose l'adoption du budget que nous avons sous les yeux. J'aimerais soulever la question que vous avez présentée au comité de direction, l'analyser là, et ensuite présenter des recommandations au comité principal quant à la façon de procéder.

Le sénateur Cools : Ce sera trop tard. Rappelez-vous, vous n'aurez qu'une seule chance.

Le président : Je comprends votre point de vue mais...

Le sénateur Cools : Pourquoi ne pas intituler cela : « conseils financiers »? Vous avez bien « agent de communications ». Personne ne conteste les 10 000 \$ prévus, de sorte que nous pouvons très bien prévoir 10 000 \$ pour des experts-conseils financiers.

Le sénateur Murray : Cette somme ne durera pas longtemps si vous embauchez des experts-comptables.

Le sénateur Cools : Je me souviens qu'au moment de l'étude de la TPS, au début des travaux du comité, un cabinet d'experts-comptables a été embauché pour travailler avec nous. Si le sénateur Murray pense que 10 000 \$ c'est trop peu, que cela va fondre rapidement, nous pourrions mettre 20 000 \$. Nous demandons le strict minimum pour notre travail de tous les jours et l'on s'attend à ce que la somme que nous demandons nous dure jusqu'au mois de mars. On ne peut pas dire que nous aurons l'occasion de demander davantage entre maintenant et le mois de mars car tous les comités présentent un budget, contenant leurs suggestions ou recommandations. C'est plus ou moins cela.

Si, par la suite, vous voulez entreprendre une étude spéciale, alors il faut faire une demande à cet effet, surtout si l'ordre de renvoi vient du Sénat ou d'ailleurs. En l'occurrence, ce budget est tellement dégraissé qu'il en est parcimonieux.

Pour ma part, je fais pas mal de recherche et de lecture, et je constate que le personnel qui travaille pour le comité peut compter sur plus d'aide professionnelle que les sénateurs. En effet, des journées de formation sont prévues et toutes sortes d'autres outils leur permettant de se renseigner. Quant à nous, s'il nous

ascertain any one of those one-line points, which could easily take hours and days, we can get very little help. I am just saying to put in a number.

The Chairman: Senator Cools, you have made a good point. I undertake to take it up and argue strenuously for something like this in the steering committee. We will thoroughly discuss it there and come back at an early date to this committee to report.

Senator Cools: Why do you have to go to the steering committee when you have the support here to move ahead now?

The Chairman: I want to do some research. I do not know what Legal Affairs has done. I do not know whom they hired, what they paid, how it was set up. I would like to study that.

Senator Cools: I sat through those discussions. They just put in a number for legal advice. That is how it was.

Senator Murray: What is your deadline? When do you have to go to Internal Economy?

The Chairman: Monday.

Senator Cools: We can agree on this and it can be done.

Senator Murray: You can still put them off for a couple days and your steering committee will be back; we are meeting next week, are we not?

The Chairman: Yes.

Senator Day: Do not count on putting off Internal Economy.

Senator Cools: I would not put off Internal Economy. This can be ready for Monday. There is no one here who is opposed in spirit to including some money. If the money is not used, it can just go back to Internal Economy. I do not think anyone here is opposed to a quantum being put in.

The Chairman: Senator Downe, you are on the steering committee. Do you have any comments?

Senator Downe: I am new here, but I share some of the views of Senator Cools, in that the committee was certainly frugal under the previous chair, and is under this chair. Additional funding does not have to be spent. We could put it in under "financial adviser," "financial assistance" or whatever.

Senator Cools did not say this, but she alluded to the training for the staff who are assigned to the committee, and it might be helpful if, before presentations, we had some overviews and briefings as well so our questions are more pointed, rather than fact finding, and maybe the funding could do that.

faut de l'aide pour analyser ces documents et vérifier la teneur de tel ou tel crédit, ce qui peut prendre des heures et des jours, nous ne pouvons compter que sur très peu. Je propose tout simplement d'inscrire un chiffre.

Le président : Sénateur Cools, vous avez soulevé un point pertinent. Je m'engage à le prendre en délibéré et à plaider vigoureusement au comité de direction pour obtenir quelque chose de ce genre. En comité de direction, la question sera analysée en profondeur et nous ferons rapport au comité principal dans les plus brefs délais.

Le sénateur Cools : Pourquoi aller en discuter au comité de direction quand vous avez l'appui des membres du comité?

Le président : Je veux me renseigner. Je ne sais pas comment le Comité des affaires juridiques a procédé. Je ne sais pas qui on a embauché, quels étaient les honoraires, quelles étaient les modalités. Je voudrais en savoir plus.

Le sénateur Cools : J'étais présidente quand la décision a été prise. On a tout simplement fixé un montant pour les conseils juridiques. Tout simplement.

Le sénateur Murray : Jusqu'à quand avons-nous? Quand devez-vous vous présenter devant le Comité de la régie interne?

Le président : Lundi

Le sénateur Cools : Nous pouvons nous entendre là-dessus et ça pourrait être fait.

Le sénateur Murray : Vous pouvez demander un sursis de quelques jours, ce qui permettra au comité de direction de se réunir. Nous nous réunissons la semaine prochaine, n'est-ce pas?

Le président : Oui.

Le sénateur Day : Ne songez pas à un sursis quand il s'agit de la Régie interne.

Le sénateur Cools : Non, je ne ferais pas cela. Nous pouvons être prêts pour lundi. Personne ici ne s'oppose à l'idée d'inclure un montant. Si l'argent n'est pas utilisé, il sera reversé à la Régie interne. Je ne pense pas que qui que ce soit s'oppose à ce qu'on fixe un montant.

Le président : Sénateur Downe, vous êtes membre du comité de direction. Avez-vous quelque chose à dire?

Le sénateur Downe : Je suis nouveau ici mais je partage certains des points de vue du sénateur Cools, à savoir que le comité, sous la houlette du président précédent et de l'actuel président, s'est montré assurément frugal. Nous n'avons pas besoin de dépenser une éventuelle somme supplémentaire. Nous pourrions mettre ça sous la rubrique « conseiller financier », « expert financier », que sais-je encore.

Le sénateur Cools ne l'a pas dit, mais elle a évoqué la formation donnée à l'intention du personnel affecté au comité, et il serait peut-être utile qu'avant d'entendre des témoins, on nous renseigne de façon générale et détaillée afin que nos questions soient plus pertinentes, que nous ne nous contentions pas de déterminer des faits et cette somme prévue dans le budget pourrait nous le permettre.

I will summarize my view. The Senate does a terrible job of promoting itself. They are modest beyond belief. The best work is done in committees. Committees should be funded 500 times what they are so we can travel the country and do other things. I am in favour of spending more money in committees; it helps the institution and helps us do our job better.

Senator Day: The communications consultant was connected to part of your comment. That was the reason we put that in here, so that we can start getting our chair in *The Globe and Mail* periodically.

Senator Downe: That is to hire the photographer.

Senator Day: I have seen other committees put in a per diem for a consultant; they say 15 days at \$2,000 a day, that kind of thing. I know that is what National Defence does, and I have seen it in a couple of other committees; so I think just to pick a number out of the air is not very helpful.

Senator Cools: You can pick a final number out of the air in terms of what is reasonable to ask.

The Chairman: Can we not pass this budget as is, with an instruction to the steering committee that before this document goes to Internal Economy, that committee must sit down to deliberate and put in a figure for a financial consultant, as suggested by Senator Cools and supported by Senator Downe?

Senator Downe: It is only four months until the end of the fiscal year.

Senator Day: Can we put it under that item 2, "communication consultant and financial consultant," or "communications and financial consultant"?

Senator Cools: I would put it as a different item, number 3. I would even put in 3, a financial consultant, and put in \$15,000 or \$20,000 or whatever.

The Chairman: Senator Cools has moved that this committee amend this draft budget to include a line item called "financial consultant" for \$15,000. Is that agreed?

Senator Day: If you put in one line, you have flexibility; if you put in two, you cannot move the money from one to the other.

Senator Cools: That is true.

The Chairman: What do you suggest?

Senator Day: The way you suggested earlier; line 2, communications and financial consultant.

The Chairman: She later said it would be good to have it as a separate line item.

Senator Cools: We can put it in there in line 2; communications and —

The Chairman: They are separate ones, though.

Permettez-moi de résumer ma pensée. Le Sénat fait un très mauvais travail quand il s'agit de se faire valoir. Il est d'une modestie sans bornes. C'est dans le travail en comité qu'il excelle. Le budget des comités devrait être multiplié par 500 afin que nous puissions nous déplacer au pays et entreprendre certaines choses. Je suis favorable à ce que l'on dépense davantage pour les comités. Cela est utile à l'institution et cela nous permet de faire un meilleur travail.

Le sénateur Day : À vous écouter, cela serait l'affaire de l'agent en communications. C'est pour cela que nous avons prévu cette somme pour que le *Globe and Mail* parle de notre président de temps en temps.

Le sénateur Downe : C'est pour embaucher le photographe.

Le sénateur Day : D'autres comités ont fixé une indemnité quotidienne pour les services d'un expert-conseil. Par exemple, 15 jours à 2 000 \$ par jour. Je sais que c'est ainsi que le Comité de la défense nationale procède et je l'ai vu dans d'autres comités également. Selon moi, fixer un montant au hasard ne sert pas à grand-chose.

Le sénateur Cools : Vous pouvez en fixer un tout en demeurant raisonnable.

Le président : Ne pouvons-nous pas adopter ce budget tel quel tout en donnant au comité de direction la consigne de se réunir pour discuter du montant à demander, selon la suggestion du sénateur Cools appuyée par le sénateur Downe, et ce avant d'envoyer un document à la Régie interne?

Le sénateur Downe : Il ne reste que quatre mois d'ici la fin de l'exercice financier.

Le sénateur Day : Pourrions-nous mettre ça sous la rubrique 2 « agent en communications et agent en finances » ou « agent en communication et en finances »?

Le sénateur Cools : Je le mettrais dans une rubrique différente, n° 3. J'irais même jusqu'à préciser agent en finances et à inscrire la somme de 15 000 \$ ou 20 000 \$.

Le président : Le sénateur Cools propose que le comité modifie cette proposition de budget pour y inclure la rubrique « agent en finances » à hauteur de 15 000 \$. Êtes-vous d'accord?

Le sénateur Day : Si cela est combiné en une seule rubrique, nous avons une certaine souplesse. Si c'est en deux rubriques, nous ne pouvons pas virer de l'argent de l'une à l'autre.

Le sénateur Cools : C'est juste.

Le président : Que proposez-vous?

Le sénateur Day : Ce que vous avez proposé tout à l'heure. Au n° 2, agent en communications et en finances.

Le président : Elle a ensuite dit qu'il serait bon d'avoir une rubrique distincte.

Le sénateur Cools : Vous pouvez très bien le mettre au n° 2 : agent en communications et...

Le président : Mais il s'agit de deux éléments distincts, n'est-ce pas?

Senator Cools: What you are saying is you can move the money around between the two, so you have a bit more freedom. We can put it in there for a bit more freedom. Communications —

Senator Murray: We talk all the time about transparency within the government. If you want \$10,000 for communications, put down \$10,000 for that; and if it is \$15,000 for some kind of financial consultant, put that down.

Senator Cools: Let us put in \$15,000 for a financial consultant. He is the government; he was making a suggestion.

The Chairman: The motion before the committee, made by Senator Cools, is that the budget be amended by having a new line for “financial consultant,” \$15,000. All those in favour of the question signify by raising their hands.

All those contrary.

Senator Day: Did anyone vote?

Senator Downe: I cannot vote because I do not know what the cost would be.

Senator Day: I do not have enough information to vote.

Senator Downe: I think the concept is good.

Senator Mahovlich: It seems we have never spent the amount we have asked for in this committee.

Senator Day: We spent \$327 last year.

Senator Murray: Too much on the meals.

Senator Mahovlich: I do not know why we do not have roast beef here.

The Chairman: May I have a motion? It is ten after nine and I am in the hands of the committee.

Senator Cools: All the time you just hear, is it agreed, is it agreed?

The Chairman: I am in the hands of the committee. What would the committee wish to do with the budget?

Senator Day: Do we need a financial consultant in this budget?

Senator Cools: If you do not think this committee needs some support, and that members of these committees, new members, need some assistance —

Senator Day: We cannot get that from our current library?

Senator Cools: No, you cannot get it from the library. We bring new members in here and throw them into a process, with very little support, very little assistance. There are some people who are not bothered because they do not do a lot of work anyway, but for the most part, to my mind, in this entire system of Parliament, members and senators are the least supported of all the parties. The ministers come with their thousands of lawyers, because I have challenged a lot of them. They just walk in and hand

Le sénateur Cools : Ce que vous dites, c'est que l'on peut déplacer les sommes d'un élément à l'autre, ce qui donne plus de latitude. On peut procéder ainsi au nom de la souplesse. Agent en communications...

Le sénateur Murray : On ne cesse de parler de transparence au sein du gouvernement. Si vous voulez 10 000 \$ pour les communications, inscrivez-le. Si vous voulez 15 000 \$ pour embaucher un expert en finances, dites-le.

Le sénateur Cools : Mettons alors 15 000 \$ pour un expert-conseil en finances. C'est lui qui a fait la suggestion et il appartient au parti ministériel.

Le président : Le comité est saisi d'une motion du sénateur Cools, à savoir que le budget soit modifié pour y ajouter une nouvelle rubrique « expert-conseil en finances », 15 000 \$. Que tous ceux qui sont en faveur lèvent la main.

Ceux qui sont contre?

Le sénateur Day : Quelqu'un a-t-il voté?

Le sénateur Downe : Je ne peux pas voter parce que je ne sais pas de quel montant il s'agit.

Le sénateur Day : Je n'ai pas assez de renseignements pour voter.

Le sénateur Downe : Je pense que l'idée est bonne.

Le sénateur Mahovlich : Il me semble que le comité n'a jamais dépensé la somme qu'il avait demandée.

Le sénateur Day : L'année dernière, nous avons dépensé 327 \$.

Le sénateur Murray : C'était trop pour les repas.

Le sénateur Mahovlich : Je ne vois pas pourquoi nous ne mangerions pas du rôti de bœuf ici.

Le président : Quelqu'un veut-il présenter la motion? Il est 21 h 10 et je m'en remets au comité.

Le sénateur Cools : On ne cesse d'entendre, est-ce d'accord, est-ce d'accord?

Le président : Je m'en remets au comité. Que voulez-vous que nous fassions avec le budget?

Le sénateur Day : Faut-il absolument prévoir des experts-conseils en finances dans ce budget?

Le sénateur Cools : Si vous ne pensez pas que les membres du comité ont besoin d'aide, que les nouveaux membres ont besoin d'assistance...

Le sénateur Day : Nous ne pouvons pas obtenir cela auprès de la Bibliothèque du Parlement?

Le sénateur Cools : Non, nous ne pouvons pas. On fait venir des nouveaux membres au comité, on les lance dans le processus, avec très peu d'aide, très peu d'assistance. Il y a des gens que cela ne gêne pas parce qu'ils font peu de travail de toute façon, mais de façon générale, à mon avis, dans tout le Parlement, ce sont les députés et les sénateurs qui reçoivent le moins d'aide. Les ministres sont entourés de milliers d'avocats et je le sais car j'en ai mis plusieurs au défi. Ainsi, les ministres transmettent ce que je

whatever I said to three or four of their lawyers and someone churns out something overnight. In fact, senators and members of Parliament are the least assisted of all the people in the system. I have been around for a while. I just do not think it is fair to members of Parliament. We are not talking mega-dollars here. Look at the contrast. A few minutes ago we were talking about \$180 billion, and \$40 billion for this and \$9 billion for that. We are talking here about a few measly dollars, and some of us have thoughts. I was just looking at this. Even the ministers' allowance for a car and driver exceeds anything that we are talking about.

Senator Day: That is no reason to spend money. We should be hammering them.

Senator Cools: It is hard to take people seriously. I was the vice-chairman of this committee for a long time and had to struggle to get a lot of bills through with very little help or assistance. This committee barely eased along, barely moved along. It was close to not functioning — and you know it, too — on many occasions. I am just saying begin the practice of putting some money in there that can support members. Most members of Parliament, and the average senator, vote on these estimates daily without even knowing what is in them, and sometimes I feel wrapped in shame that we are passing these billions of dollars and nobody knows. It bothers me deeply. All I keep saying is that we need to get the senators the assistance that they need. Ten thousand dollars is such a small amount of money.

Senator Day: Senators Cools make several good points, but I just feel that what she speaks about requires more investigation. We have to know what services we need and that we are lacking. It would be very easy to agree with her and say "Stick in \$15 000," but I just cannot do that. I cannot agree with that.

Senator Cools: You see, Senator Day, now you are starting to speak as a member of government, but the opposition members here do not have the resources that you have at your disposal. I did your job. You can phone the Treasury Board person and say, "What does this mean?"

Senator Day: You could call him, too. If he cannot do it he will find someone who can.

Senator Cools: He does not have those answers.

The Chairman: Senator Day moved a motion some time ago to adopt this report and I will put the question once again. All in favour of the adoption of the budget as presented raise their right hand.

Contrary minded? Abstentions? Motion carried.

The committee adjourned.

leur dis à trois ou quatre avocats et du jour au lendemain, le travail est fait. En fait, les sénateurs et les députés sont ceux qui reçoivent le moins d'aide. Il y a longtemps que je suis ici. Je ne pense pas que ce soit juste à l'égard des parlementaires. Il ne s'agit pas de sommes folles. Regardez le contraste. Il y a quelques minutes nous parlions de 180 milliards de dollars, de 40 milliards de dollars pour ceci et de 9 milliards de dollars pour cela. En l'occurrence, il faudrait quelques misérables dollars. À bien y penser, et je réfléchissais à cela, même les sommes réservées pour la voiture de fonction du ministre et son chauffeur dépassent les montants dont nous parlons.

Le sénateur Day : Ce n'est pas une raison pour dépenser de l'argent. Nous devrions sévir contre eux.

Le sénateur Cools : C'est difficile de prendre les gens au sérieux. J'ai longtemps été vice-présidente de ce comité et j'ai dû me débattre pour faire passer beaucoup de projets de loi avec très peu d'aide ou de soutien. Ce comité vivotait, c'est à peine s'il avançait. Il avait presque arrêté de fonctionner, comme vous le savez bien, à plusieurs reprises. Je dis tout simplement qu'il faudrait commencer à mettre un peu d'argent pour aider les membres. La plupart des députés, ainsi que la moyenne des sénateurs, votent tous les jours pour ces dépenses sans même savoir ce qu'elles représentent, et parfois je me sens couverte de honte, car nous laissons passer ces milliards de dollars sans que personne ne sache où ils s'en vont. J'en suis profondément troublée. Je ne cesse de répéter que nous devons fournir aux sénateurs tout le soutien dont ils ont besoin. Dix mille dollars, ce n'est qu'une somme minime.

Le sénateur Day : Le sénateur Cools a raison sur plusieurs points, mais je crois qu'il faut regarder ses propos de plus près. Nous devons déterminer quels sont les services qui nous manquent et dont nous avons besoin. Il serait très facile de dire comme elle : « Mettez-y 15 000 \$ », mais je n'en suis pas capable. Je ne peux pas accepter cela.

Le sénateur Cools : Voyez-vous, sénateur Day, c'est en tant que sénateur du parti ministériel que vous parlez maintenant, mais les parlementaires dans l'opposition n'ont pas les ressources dont vous disposez. C'est moi qui ai fait votre travail. Vous pourriez téléphoner à la personne au Conseil du Trésor pour lui demander ce que cela veut dire.

Le sénateur Day : Vous aussi, vous pourriez l'appeler. Si lui n'est pas capable de le faire, il trouvera quelqu'un d'autre qui en est capable.

Le sénateur Cools : Il ne connaît pas les réponses.

Le président : Le sénateur Day a proposé, il y a quelques moments, que l'on adopte ce rapport et je passe de nouveau au vote. Que ceux qui sont en faveur de l'adoption du budget tel que présenté, lèvent la main droite.

Ceux qui sont contre? Abstentions? La motion est adoptée.

La séance est levée.

OTTAWA, Tuesday, November 23, 2004

The Standing Senate Committee on National Finance met this day at 9:34 a.m. to examine the expenditures set out in the Supplementary Estimates (A) for the fiscal year ending March 31, 2005.

[English]

Senator Joseph A. Day (*Deputy Chairman*) in the Chair.

The Deputy Chairman: Honourable senators, we will get under way. I thank my honourable colleagues who have arrived. We have others that we anticipate arriving, but in the interests of time, we will begin.

We have with us today to deal with the Supplementary Estimates (A) for the fiscal year ending March 31, 2005, from Treasury Board Secretariat, Mr. Joyce and Ms. Danagher.

Without any further ado, Mr. Joyce and Ms. Danagher, thank you very much for being here. We look forward to your brief presentation, after which we will go into questions.

Mr. Mike Joyce, Assistant Secretary, Expenditure and Management Strategies Sector, Treasury Board of Canada: Honourable senators, I appear before you today to discuss the government's Supplementary Estimates (A) for the fiscal year 2004-05 introduced in Parliament on November 4. I am pleased that Ms. Danagher, my executive director, is joining me today to help me respond to your questions.

[Translation]

Let me begin by stating that from a fiscal planning perspective, these Supplementary Estimates seek Parliament's approval to spend \$2.9 billion on expenditures for 2004-05 that were not sufficiently developed or known when the Main Estimates were prepared. This amount is offset by the \$0.2-billion decrease in projected statutory spending from amounts forecasted in the 2004-05 Main Estimates. These expenditures were provided for within the planned spending set out by the Minister of Finance in his March 2004 Budget.

[English]

Mr. Deputy Chairman, with your permission, I will not read out the next part of my prepared statement, which is just a list of the major items. It is, for the record, also in the backgrounder. To respond to your comment that this presentation be brief, I will then move on to the more substantive part of my presentation, with your permission. I think that will be a more effective use of your time.

The Deputy Chairman: You have my permission. I believe we are just in receipt of your presentation, so if there is anything that needs to be highlighted, feel free to do so; but by all means, you make the presentation.

OTTAWA, le mardi 23 novembre 2004

Le Comité sénatorial permanent des finances nationales se réunit aujourd'hui, à 9 h 34, afin d'examiner les dépenses prévues dans le Budget supplémentaire des dépenses (A) pour l'exercice se terminant le 31 mars 2005.

[Traduction]

Le sénateur Joseph A. Day (*vice-président*) occupe le fauteuil.

Le vice-président : Mesdames et messieurs, nous allons commencer. Je remercie mes collègues sénateurs qui sont déjà là. Nous attendons d'autres personnes, mais afin de ne pas perdre plus de temps, nous allons commencer.

Nous recevons aujourd'hui, pour examiner le Budget supplémentaire des dépenses (A) pour l'exercice se terminant le 31 mars 2005, M. Joyce et Mme Danagher du Secrétariat du Conseil du Trésor.

Sans plus tarder, Monsieur Joyce et madame Danagher, je vous remercie d'être ici. Nous avons hâte d'entendre votre bref exposé, puis nous passerons à la période de questions.

M. Mike Joyce secrétaire adjoint, Secteur des stratégies de gestion et de dépenses, Conseil du Trésor du Canada : Honorables sénateurs, je m'adresse à vous aujourd'hui pour parler du Budget supplémentaire des dépenses (A) pour l'exercice 2004-2005, qui a été déposé au Parlement le 4 novembre 2004. J'ai le plaisir d'être accompagné de Mme Laura Danagher, ma directrice exécutive, qui m'aidera aujourd'hui à répondre à vos questions.

[Français]

J'aimerais tout d'abord souligner que, du point de vue de la planification des recettes fiscales, ce budget supplémentaire des dépenses vise à obtenir l'approbation du Parlement en vue de consacrer 2,9 milliards de dollars à des dépenses qui n'avaient pas été déterminées de façon précise ou suffisamment élaborées lorsque le budget principal des dépenses fut préparé. Ce montant est compensé par une diminution de 0,2 milliards de dollars dans les dépenses législatives anticipées à partir des sommes prévues dans le budget principal des dépenses pour 2004-2005. Ces dépenses ont été prévues dans le cadre des dépenses planifiées que le ministre des Finances a établies dans son budget de mars 2004.

[Traduction]

Monsieur le vice-président, avec votre permission, je ne lirai pas la partie suivante de la déclaration que j'ai préparée, qui n'est en fait qu'une liste des principaux points. Je précise pour le compte rendu que j'en ai remis une version écrite. Pour être bref, comme vous me l'avez demandé, je vais passer à la partie plus substantielle de mon exposé. Je crois que ce sera un usage plus efficace de votre temps.

Le vice-président : Vous avez ma permission. Je crois que nous venons tout juste de recevoir votre mémoire, donc si vous désirez souligner quoi que ce soit, n'hésitez pas à le faire, mais quoi qu'il en soit, faites votre déclaration.

Mr. Joyce: I think it is self-explanatory; senators can read it. There is no single line that I would particularly want to pick out. I could certainly read it, but I thought it might be a more effective use of time if the committee members read it.

The Deputy Chairman: Thank you for your consideration.

Mr. Joyce: These supplementary estimates also reflect the balance of the \$1-billion reallocation amounts announced in budget 2003. This amounts to some \$438 million. When added to the \$319 million already removed from departmental budgets in the 2004-05 Main Estimates, and the \$246 million in cancelled allocations to departments from funding that was earmarked for departmental spending initiatives, the full \$1 billion has been achieved.

[Translation]

As the honourable Senators are aware, the reallocation of the \$1 billion was necessary to fund, in part, the new funding priorities announced in Budget 2003 — some of these priorities were already reflected in the 2004-2005 Main Estimates. In Budget 2004, additional measures were announced aimed at instituting a new management culture in the government.

To this end, the Expenditure Review Committee was established with the mandate to conduct a fundamental review of all programs and expenditures. These reviews are expected to generate further savings of some \$12 billion over a five-year period.

[English]

Finally, I would like to draw your attention to some of the format changes introduced in the supplementary estimates. New summary tables have been added and others have been changed to provide more detailed information. For example, the summary of changes to voted appropriations contains information on new spending, the government-wide reallocation initiative, the net amount of spending authority being requested, and other information such as how offsets are being used.

The ministry summary section has also been improved. Information on transfers between votes and between organizations due to restructuring, as well as details of information on new appropriations, is now presented in two columns for ease of reference. In addition, departmental plates were revised so that gross requirements and the amounts of authorities available for each individual organization are now displayed on each organization's plate.

This latter change is probably the most fundamental that is being introduced in these supplementary estimates. It has been a long-standing practice to maximize the use of existing spending authority when requesting supplementary spending authority from Parliament. Consistent with this practice, existing spending

M. Joyce : Je pense qu'elle parle d'elle-même; les sénateurs pourront la lire. Il n'y aucune ligne que je tiens à souligner en particulier. Je pourrais certainement tout lire, mais je crois qu'il serait plus efficace d'utiliser le temps du comité autrement.

Le vice-président : Je vous remercie de cette attention.

M. Joyce : Ce Budget supplémentaire des dépenses tient également compte du solde de la réaffectation des montants totalisant 1 milliard de dollars annoncé dans le budget de 2003, lequel s'élève à quelque 438 millions de dollars. Lorsqu'on additionne ceci aux 319 millions de dollars déjà enlevés des budgets ministériels dans le Budget supplémentaire des dépenses de 2004-2005 et aux 246 millions de dollars découlant de l'annulation d'affectations de fonds réservés aux ministères pour les projets de dépenses ministériels, on obtient la totalité de la somme d'un milliard de dollars.

[Français]

Comme les honorables sénateurs le savent, il a été nécessaire de réaffecter un milliard de dollars pour financer en partie les nouvelles priorités en matière de financement annoncées dans le budget de 2003, dont certaines étaient déjà prévues dans le budget principal des dépenses de 2004-2005. Dans le budget de 2004, on a annoncé des mesures additionnelles pour mettre en place une nouvelle culture de la gestion au gouvernement.

À cette fin, le comité d'examen des dépenses a été créé et chargé d'examiner à fond tous les programmes et toutes les dépenses. On s'attend à ce que ces examens donnent lieu à des économies additionnelles de l'ordre de 12 milliards de dollars sur une période de cinq ans.

[Traduction]

Enfin, j'aimerais attirer votre attention sur certains des changements apportés à la présentation de ce Budget supplémentaire des dépenses. De nouveaux tableaux sommaires ont été ajoutés et d'autres ont été modifiés afin de fournir de l'information plus détaillée. Par exemple, le sommaire des modifications aux crédits renferme de l'information sur les nouvelles dépenses, l'initiative pangouvernementale de réaffectation, la somme nette des autorisations de dépenses demandées et d'autres renseignements tels que les modalités d'utilisation des compensations.

La section du sommaire ministériel a aussi été améliorée. Pour une plus grande facilité de consultation, les renseignements sur les transferts entre crédits et les transferts entre organisations en raison de la restructuration, ainsi que les renseignements détaillés sur les nouveaux crédits sont désormais présentés en deux colonnes. En outre, on a révisé les plaques ministérielles afin que les besoins bruts et le montant des autorisations de dépenser disponibles pour chaque organisation soient inscrits dans chaque plaque ministérielle.

Ce dernier changement est probablement le plus important de tous ceux apportés au Budget supplémentaire des dépenses. Il est de mise depuis longtemps de maximiser l'utilisation de l'autorisation de dépenser existante lors des demandes d'autorisation supplémentaires auprès du Parlement.

authorities that are no longer needed are used to offset departmental requests for new spending authorities. No spending authority is being sought for items that are offset in this way, and so in the past, they have not been displayed in supplementary estimates. Concerns have been frequently raised regarding this lack of transparency. We are hoping that this change in presentation is making progress toward addressing that criticism.

While these changes are an important step, they are just one piece of the secretariat's commitment to improving reporting to Parliament. The secretariat is currently proposing to establish a small but dedicated team to develop within three months a comprehensive plan to set about improving reporting over the longer term. Improving the estimates would form a major part of this project. We hope that we will be able to consult with this committee to seek your input into the development of this longer-term plan.

We would also appreciate the opportunity to consult with you on how the Treasury Board Secretariat can best support the work of this committee in examining the government's estimates. Ironically, as we provide or make available increasing amounts of information in estimates documents, our capacity to respond to certain of your questions in committee hearings decreases.

If I could just digress, with your permission, Mr. Deputy Chairman, for a minute from my text, I was struck by one member's comment to me in a previous appearance before this committee when that senator said, "You know, Mr. Joyce, it might be just as easy if you handed over to me all of those briefing books that you have in front of you."

The Deputy Chairman: I remember that comment.

Senator Mercer: Where are they?

Mr. Joyce: I was struck by that because there is clearly some logical merit in that proposal in terms of the nature of the support that we can provide this committee, but more particularly, how you would like to deal with us both inside and outside of committee. There is an opportunity for dialogue. To be candid with you, it is difficult to have a dialogue when I am being asked questions and flipping through my briefing book for the answers, after having plumbed the depths of my knowledge on that particular subject. It is not a structure for a dialogue on that particular issue but is probably a dialogue that is better had with departments. On the other hand, there are things on which we can dialogue with you. I think it is also useful in these committee hearings when we actually provide a conduit for you to departments for additional information.

I use those examples of how we would like to get a sense from you of how we can best support you, both in a committee and as a committee, as we move forward and change the estimates. I would

Conformément à cette pratique, on utilise les autorisations existantes pour compenser les requêtes ministérielles en fait d'autorisation à dépenser. Étant donné qu'aucune autorisation à dépenser n'est sollicitée pour les postes compensés de cette façon, on ne les a pas inclus dans le Budget supplémentaire des dépenses. Ce manque de transparence a souvent fait l'objet de critiques, et nous espérons que ce changement apporté à la présentation contribuera à régler le problème.

Bien que ces changements constituent des étapes importantes, ils ne représentent qu'un élément de l'engagement du Secrétariat à améliorer la présentation de rapports au Parlement. Le Secrétariat propose à l'heure actuelle l'établissement d'une équipe (petite, mais dévouée) s'attachant à élaborer un plan complet pour perfectionner la présentation de rapports à long terme. L'amélioration du Budget supplémentaire des dépenses représente une part importante de ce projet. Nous espérons avoir l'occasion de consulter ce comité pour obtenir ses conseils concernant l'élaboration de ce plan à long terme.

Dans le cadre de ces consultations, nous aimerions également nous entretenir avec vous de la manière dont le Secrétariat du Conseil du Trésor peut le mieux soutenir le travail du comité pour ce qui est d'examiner les prévisions budgétaires du gouvernement. Fait plutôt ironique, alors que nous intégrons ou rendons disponible une somme croissante d'information dans les documents des prévisions budgétaires, notre capacité à répondre à certaines de vos questions lors des audiences du comité diminue.

Avec votre permission, monsieur le vice-président, je vais me dégager de mon texte une minute pour vous dire que j'ai été frappé par le commentaire qu'un membre du comité m'a fait lors d'une autre séance. Un sénateur m'a dit : « Vous savez, monsieur Joyce, il pourrait être tout aussi simple pour vous de me remettre tous ces cahiers d'information que vous avez sous les yeux. »

Le vice-président : Je m'en rappelle.

Le sénateur Mercer : Où sont-ils?

M. Joyce : J'ai été frappé par ce commentaire tout à fait logique, parce que cette proposition montre clairement comment nous pouvons aider votre comité et plus particulièrement la façon dont vous aimeriez échanger avec nous en séance comme hors séance. Il y a possibilité de dialogue. Pour être tout à fait honnête avec vous, il est difficile pour moi d'avoir un dialogue lorsque vous me posez des questions et que je tourne les pages de mon cahier d'information à toute vitesse pour vous répondre après avoir sondé les profondeurs de ma connaissance sur le sujet. Ce n'est pas une structure qui se prête au dialogue sur la question, et c'est probablement un dialogue qu'il vaut mieux établir avec les ministères. Par contre, il y a des choses dont nous pouvons discuter avec vous. Je pense qu'il est utile que nous profitions des séances de ce comité pour agir en tant qu'intermédiaires entre vous et les ministères et vous permettre d'obtenir de plus amples renseignements.

Ce sont des exemples de façons dont nous aimerions vous entendre nous dire comment nous pouvons vous aider le mieux, pendant les séances ou dans les travaux de votre comité, au fur et

like to signal that if you are willing, then we would like to include that in the consultations as we move forward on improving the reporting of the estimates.

[Translation]

Accordingly, working with you to find ways in which we can continue our efforts to provide you with effective support is also one of our priorities.

[English]

Mr. Deputy Chairman, honourable senators, this concludes my preliminary remarks. I would be happy to respond to your questions on the supplementary estimates.

The Deputy Chairman: Thank you for your comments, Mr. Joyce, and for clearly listening to our pleas for more information in respect of the estimates. It is always heartening when you appear and relate anecdotes, information, questions and suggestions that you have received from the committee. We see then that those comments are reflected in the work that you put before us. We thank you for that attention. We will accept your invitation to participate in the consultations with your committee in going forward on this. We will discuss with you the best manner of doing that, whether it is a formal or an informal meeting initially.

Senator Ringuette: Mr. Joyce, I come back again to the financial requirements of the Public Service Commission to remove the geographic barriers to employment, which we have discussed previously. What is the progress with regard to the funding needed to remove these barriers?

Mr. Joyce: The funding situation remains the same, in that the Public Service Commission has been funded as part of the implementation of Bill C-25. I believe that when the president appeared before this committee in respect of the Main Estimates, he indicated that this still remains a priority and now that is part of the president's portfolio. There has been no specific change that I am aware of in terms of the funding because it is in place. My understanding is that it remains a priority of the Public Service Commission and they are making some progress. I do not believe that we have any additional details. If you wish, I can ask the Public Service Commission to provide any additional and specific information they have about the progress they have made.

Senator Ringuette: With regard to that being a priority of the Public Service Commission, and taking into context the entire review process, moving from lower to higher priorities, where does that priority stand?

Mr. Joyce: I am not able to respond on behalf of the Public Service Commission. I could take that question on notice and pass it along to the Public Service Commission for a response. However, I am not able to respond on behalf of the Public Service

à mesure que nous modifions le budget. J'aimerais aussi vous signaler que si vous êtes ouverts, nous aimerions inclure cela dans les consultations pendant que nous travaillons à améliorer la présentation de rapports sur le budget.

[Français]

Par conséquent, l'une de nos priorités est de collaborer avec vous afin de trouver des moyens nous permettant de poursuivre nos efforts pour vous appuyer.

[Traduction]

Monsieur le vice-président, mesdames et messieurs les sénateurs, cela vient conclure ma déclaration préliminaire. Je serai ravi de répondre à vos questions sur le Budget supplémentaire des dépenses.

Le vice-président : Je vous remercie de vos observations, monsieur Joyce, et j'apprécie que vous soyez attentif à nos demandes de plus amples renseignements sur le budget. Il nous fait toujours chaud au cœur, lorsque vous comparez, que vous racontiez des anecdotes et que vous nous parliez d'informations, de questions et de propositions que vous avez reçues du comité. Nous voyons alors qu'elles trouvent résonance dans le travail que vous nous présentez. Nous vous remercions de cette attention. Nous allons accepter votre invitation à participer aux consultations de votre comité à ce sujet. Nous allons discuter avec vous de la meilleure façon de faire, que ce soit par une rencontre officielle ou par une rencontre initiale informelle.

Le sénateur Ringuette : Monsieur Joyce, je reviens encore une fois aux exigences financières de la Commission de la fonction publique d'éliminer les obstacles géographiques à l'emploi, ce dont nous avons déjà discuté. Où en est le financement des efforts pour éliminer ces obstacles?

M. Joyce : L'état du financement demeure le même, puisque la Commission de la fonction publique est financée dans le cadre de la mise en œuvre du projet de loi C-25. Je crois que lorsque son président a comparu devant ce comité sur le Budget principal des dépenses, il a affirmé que c'était toujours une priorité et qu'elle faisait partie du portefeuille du président. Je ne suis au courant d'aucun changement particulier dans la formule de financement, parce que tout est en place. D'après ce que je comprends, cela demeure une priorité pour la Commission de la fonction publique et elle progresse. Je ne crois pas que nous ayons plus de détails. Si vous le voulez, je peux demander à la Commission de la fonction publique des renseignements supplémentaires sur les progrès réalisés.

Le sénateur Ringuette : Vous dites que c'est une priorité de la Commission de la fonction publique. Dans le contexte du processus général de révision, qui favorise le financement des plus grandes priorités plutôt que des priorités secondaires, comment cette priorité se situe-t-elle?

M. Joyce : Je ne peux pas vous répondre au nom de la Commission de la fonction publique. Je peux prendre note de votre question et la lui transmettre pour qu'elle vous réponde. Cependant, je ne peux pas répondre en son nom, parce que je ne

Commission because I do not work for the commission. It would be inappropriate for me to speculate on how they would order their priorities in the current circumstances.

Senator Ringuette: Has the Public Service Commission gone through the priority review process? Perhaps you could provide that information in your written response.

Mr. Joyce: Having spoken to Minister McCallum, you are aware that, in some respects, all departments are doing that as part of the response to the Expenditure Review Committee exercise. Certainly, it has stimulated all departments to look at that, although it is more in the context of their capacity to deliver what the Expenditure Review Committee has asked for.

I do not think that would address your question, so I would have to get that question more specifically addressed to the Public Service Commission, and I will undertake to do that.

Senator Ringuette: In regard to the health care agreement that was reached last August, for, I think, \$42 billion or \$43 billion, where would we find this in your supplementary estimates?

Mr. Joyce: That, honourable senator, is not in these supplementary estimates. The most recent information on that would have been in the fiscal update tabled by the Minister of Finance recently. I would look for more detail on that in the upcoming budget, which, if the Minister of Finance follows his normal schedule, will be tabled in the spring. There is nothing in the supplementary estimates specifically related to the implementation of that accord.

Senator Ringuette: Are you saying, regarding the additional elements of that accord, that the provinces will not see any money until the next fiscal year, April?

Mr. Joyce: To the extent that those payments are statutory, that would require changes to the legislation; so, no, there would be nothing in terms of anything that required a new statutory provision to implement. I am not familiar enough with the plans for implementing that to give you a specific response. All I can tell you is that there has not been any specific, additional voted funding sought in the supplementary estimates; and to the best of my knowledge, there has been no revision to the statutory forecast provided in the Main Estimates specifically with respect to the health accord. That is the situation as it stands.

What would transpire, I would have to ask somebody who is more knowledgeable about the specific plans to implement that health accord. I am not aware of anything that would affect this current fiscal year, but there are months to go, so I cannot say definitively that there would not be anything.

travaille pas pour elle. Il ne conviendrait pas que j'essaie de deviner comment elle classe ses priorités dans les circonstances actuelles.

Le sénateur Ringuette : La Commission de la fonction publique a-t-elle révisé ses priorités? Peut-être pouvez-vous inclure cette information dans votre réponse écrite.

M. Joyce : Pour avoir parlé avec le ministre McCallum, vous savez que tous les ministères le font, dans une certaine mesure, dans le cadre de l'exercice recommandé par le Comité d'examen des dépenses. Il est évident que cela a amené tous les ministères à se pencher sur la question, même s'ils s'inquiètent surtout de leur capacité à répondre à la demande du Comité d'examen des dépenses.

Je ne pense pas que cela réponde à votre question, donc je devrai la poser plus particulièrement à la Commission de la fonction publique. Je vais le faire.

Le sénateur Ringuette : Pour ce qui est de l'entente sur les soins de santé qui a été conclue en août dernier et qui prévoit 42 ou 43 milliards de dollars, je crois, où trouvons-nous de l'information dans le Budget supplémentaire des dépenses?

M. Joyce : Madame le sénateur, cela ne fait pas partie du Budget supplémentaire des dépenses. Les données les plus récentes à ce sujet seraient dans la mise à jour relative à la situation financière présentée par le ministre des Finances dernièrement. Je m'attends à plus de détails à ce sujet dans le prochain budget qui, si le ministre des Finances respecte son calendrier, devrait être déposé au printemps. Il n'y a rien dans le Budget supplémentaire des dépenses qui porte directement sur la mise en œuvre de cet accord.

Le sénateur Ringuette : Êtes-vous en train de nous dire que les provinces ne verront pas la couleur de l'argent supplémentaire octroyé dans le cadre de cet accord avant le prochain exercice, en avril?

M. Joyce : Étant donné que ces changements sont de nature législative, ils nécessitent une modification de la loi, donc non rien de ce qui nécessite une nouvelle disposition législative ne sera mis en œuvre. Je n'en sais pas suffisamment long sur les plans de mise en œuvre de cet accord pour vous répondre de façon plus précise. Tout ce que je peux vous dire, c'est qu'il n'y a encore rien de concret, aucun crédit voté supplémentaire dans le Budget supplémentaire des dépenses. À ma connaissance, il n'y a eu aucune révision des prévisions réglementaires dans le Budget principal des dépenses concernant cet accord sur la santé. C'est la situation actuelle.

Je ne peux vous en dire plus sur ce qui va arriver sans poser la question à une personne qui connaît plus que moi les détails des plans de mise en œuvre de cet accord sur la santé. Je ne suis au courant d'aucune mesure pour l'exercice en cours, mais il reste encore plusieurs mois, donc je ne peux vous affirmer avec certitude qu'il n'y aura rien de fait.

Senator Ringuette: Would it be the same kind of situation in regard to the equalization agreement, where you have increased the floor and have now an escalating clause? Would that also need legislation, and would we only see those items in the next budget?

Mr. Joyce: If there is a change to the equalization formula, my understanding is, yes, that would require legislative change to implement. Clearly, in the current statutory provision, the payments are made according to the rules and the formulae that are set out in the existing legislative agreement. If there is going to be a change to that, then it would require legislation to implement; that is my understanding.

Senator Ringuette: Therefore, I suppose there is no anticipation of additional payments to the provinces for either the new health care agreement or the new equalization accord.

Mr. Joyce: Not that is signalled in the supplementary estimates, but I cannot definitively speak on behalf of the government in terms of the plans to do that. All I can tell you is what is in the supplementary estimates, and there are no provisions in addition to the existing arrangements.

The Deputy Chairman: Could I ask you, because of this table that you have given us, if you could look at your Supplementary Estimates (A), page 50, and explain this to us so that we understand? This table deals with the 2003 budget expenditure reallocation.

Senator Murray: It starts on page 48, Mr. Deputy Chairman.

The Deputy Chairman: It does. I want to direct him to one particular department so we can all understand it. What I thought we might do is look at page 50, National Defence voted items 1a, 5a and 10a, which are toward the bottom of page 50. Take 1a, for example, which, I understand, is the National Defence operating expenditures vote. Could you go through these various columns and explain to our committee how we should read this?

Mr. Joyce: I will stick with your Department of National Defence vote 1a; the first column shows the gross amount of the additional funding that is actually sought by the department.

The Deputy Chairman: In this sup?

Mr. Joyce: Let me be careful about my wording here. This is a change. Normally, we would only show you the net amount for which parliamentary spending authority is being provided. The change in this display shows you the gross amount that is the incremental spending authority that the government has authorized for the Department of National Defence.

Normally, because we offset that amount by existing authorities, you only see the net amount in the supplementary estimates. This table shows you what we normally have never displayed this way. What this says is that for the Department of National Defence, the government has authorized additional

Le sénateur Ringuette : Est-ce que ce sera la même chose pour l'entente de péréquation, puisque le plafond a augmenté et qu'il y a maintenant une disposition progressive? Faudra-t-il, là aussi, adopter une loi? Devrons-nous attendre le prochain budget pour que cet accord se concrétise?

M. Joyce : S'il y a un changement à la formule de péréquation, je crois qu'il faudra effectivement apporter des modifications législatives pour la mettre en œuvre. Il est clair que selon les dispositions législatives actuelles, les paiements sont faits conformément aux règles et aux formules décrites dans l'entente législative ayant force de loi. Si la donne change, il faudra modifier la loi pour faire appliquer les changements, c'est ce que je comprends.

Le sénateur Ringuette : En somme, je suppose qu'on ne s'attend à aucun paiement supplémentaire aux provinces, ni pour le nouvel accord sur les soins de santé, ni pour le nouvel accord de péréquation.

M. Joyce : Il n'y a rien qui ne soit signalé dans le Budget supplémentaire des dépenses, mais je ne peux pas vous donner de réponse définitive au nom du gouvernement quant à ses plans en ce sens. Tout ce que je peux vous dire, c'est que dans le Budget supplémentaire des dépenses, il n'y a pas de montant qui s'ajoute à ceux déjà convenus.

Le vice-président : À la lumière du tableau que vous nous avez remis, pouvez-vous prendre le Budget supplémentaire des dépenses (A), à la page 50, et nous expliquer ce dont il s'agit? Ce tableau porte sur la réaffectation de dépenses du budget de 2003.

Le sénateur Murray : Cela commence à la page 49, monsieur le vice-président.

Le vice-président : Vous avez raison, mais je veux qu'il nous explique le budget d'un ministère en particulier pour que nous comprenions bien. J'aimerais que nous prenions la page 50, sur la Défense nationale, les crédits 1a, 5a et 10a, qui sont au milieu de la page 50. Prenons par exemple le 1a, qui correspond, si je comprends bien, aux crédits pour les dépenses de fonctionnement de la Défense nationale. Pouvez-vous expliquer à notre comité comment nous sommes censés lire ces diverses colonnes?

M. Joyce : Je vais m'en tenir au crédit 1a du ministère de la Défense nationale. La première colonne montre le montant brut du financement supplémentaire demandé par le ministère.

Le vice-président : Dans ce budget supplémentaire?

M. Joyce : Je dois bien choisir mes mots. C'est un changement. D'habitude, nous ne montrons que le montant net que le Parlement autorise de dépenser. La nouvelle présentation montre la somme brute des dépenses autorisées par le gouvernement pour le ministère de la Défense nationale.

D'habitude, comme nous déduisons de ce montant les montants déjà autorisés, on ne voit que le montant net dans le Budget supplémentaire des dépenses. Ce tableau présente ce qui n'est habituellement jamais présenté de cette façon. Cela signifie que pour le ministère de la Défense nationale, le gouvernement a

spending authorities of \$502 million. That is what the government, the executive, has authorized as incremental spending over and above its planned spending that was in the budget at the beginning of this fiscal year.

The Deputy Chairman: For this fiscal year.

Senator Murray: Subject to parliamentary approval.

Mr. Joyce: Yes, thank you, senator. I did say "the executive has authorized."

The Deputy Chairman: They have suggested.

Mr. Joyce: On behalf of the executive, I am now part of the process of seeking that parliamentary authority. The next two columns show —

Senator Murray: Excuse me. If I may, before you leave that column, the \$502 million is the gross amount being sought in the supplementary estimates for the Department of National Defence — in 1a.

Mr. Joyce: That is not quite correct. Could I just go through and come back to that? I will try to tell you the story behind these numbers. The executive, and again subject to parliamentary approval, has authorized or approved increased operating expenditures for the Department of National Defence of, in round numbers, \$503 million, \$502,867,000.

There are two sets of existing parliamentary spending authorities that are no longer required. The first is due to the fact that the department has committed \$89 million to the \$1-billion reallocation initiative. That is the first column. Because that is the amount of money it was decided that the Department of National Defence would contribute, that represents an existing parliamentary spending authority that was in the Main Estimates that is no longer required.

The next column shows some other existing spending authorities that, for a number of reasons, are no longer required. In total, therefore, that reduces the \$502 million by \$90,140,000. The actual parliamentary authority being sought in these supplementary estimates is the net amount of \$412 million.

In the past, you would have never seen these first three columns. We would have just shown you the net amount, which is the only additional authority that the government is seeking from Parliament through these supplementary estimates.

The Deputy Chairman: Do I understand correctly that the \$89 million is part of the government-wide reallocation initiative? That is a previously authorized \$89 million for National Defence under that particular vote 1a, is that correct?

Mr. Joyce: That is correct.

The Deputy Chairman: Any other questions on that item?

autorisé des dépenses supplémentaires de 502 millions de dollars. C'est ce que le gouvernement, l'exécutif, a autorisé à titre de dépenses supplémentaires en plus des dépenses déjà prévues dans le budget déposé au début de l'exercice.

Le vice-président : C'est pour l'exercice.

Le sénateur Murray : Sous réserve d'approbation parlementaire.

M. Joyce : Oui, merci, monsieur le sénateur. J'ai dit que l'exécutif l'avait autorisé.

Le vice-président : Il le recommande.

M. Joyce : Au nom de l'exécutif, je participe à la démarche visant à obtenir l'approbation parlementaire. Les deux colonnes suivantes montrent...

Le sénateur Murray : Excusez-moi. Si je peux me permettre, avant que vous ne quittiez cette colonne, je comprends que ces 502 millions de dollars sont le montant brut demandé par le ministère de la Défense nationale dans le Budget supplémentaire des dépenses, au crédit 1a.

M. Joyce : Ce n'est pas tout à fait exact. Me permettez-vous de poursuivre, puis d'y revenir? Je vais essayer de vous expliquer la signification de ces chiffres. L'exécutif, sous réserve de l'approbation parlementaire, encore une fois, a autorisé ou approuvé des dépenses de fonctionnement accrues pour le ministère de la Défense nationale d'environ 503 millions de dollars, pour faire un chiffre rond, ou de 502 867 000 dollars.

Il y a deux ensembles d'autorisations parlementaires de dépenser qui ne sont plus nécessaires. Le premier vient du fait que le ministère a engagé de 89 millions à un milliard de dollars dans son projet de réaffectation. C'est la première colonne. Comme c'est la somme qu'il a été convenu que le ministère de la Défense nationale verse à titre de contribution, elle correspond à une autorisation parlementaire de dépenser déjà accordée dans le Budget principal des dépenses, mais qui n'est plus nécessaire.

La colonne suivante montre les autres autorisations de dépenser disponibles qui, pour diverses raisons, ne sont plus nécessaires. Au total, une somme de 90 140 000 dollars est soustraite de ces 502 millions de dollars. Bref, les autorisations parlementaires demandées dans ce Budget supplémentaire des dépenses ont une valeur nette de 412 millions de dollars.

Dans le passé, vous n'auriez jamais vu ces trois premières colonnes. Nous ne vous aurions donné que la somme nette, qui équivaut aux autorisations supplémentaires de dépenser réelles que le gouvernement demande au Parlement dans ce Budget supplémentaire des dépenses.

Le vice-président : Ai-je bien compris qu'il y a 89 millions de dollars dans le cadre de l'initiative de réaffectation des fonds à l'échelle du gouvernement? Il s'agit d'une somme de 89 millions de dollars qui a été autorisée antérieurement pour le ministère de la Défense en vertu de ce crédit 1a particulier, est-ce exact?

M. Joyce : C'est exact.

Le vice-président : D'autres questions sur ce poste?

Senator Murray: As a matter of fact, you opened the subject that I was planning to discuss. I think it has been explained very well. What I did not fully appreciate until now is that the government-wide reallocation initiative money actually comes out of the department concerned. I had an idea that it was being added to the department concerned from some central pot. They have asked, and the government has agreed, to spend an extra \$502 million, but they have already — we are talking about National Defence vote 1a — given up \$89 million.

Mr. Joyce: That is correct.

Senator Murray: Somewhere there is another \$1.1 million that has come out of their hides.

Mr. Joyce: Typically, the other spending authorities available are because of technical adjustments, in that there may be a kind of transfer between votes or we may have put a frozen allotment in place to effect a transfer. Those technical adjustments may have caused a particular part of a vote to be no longer needed.

Senator Murray: Between column 2, “government-wide reallocation initiative” and column 3, “other” there should be a plus sign to indicate \$89 million plus \$1 million, which then equals roughly \$90 million.

Mr. Joyce: The fourth column is the total of the \$90 million.

Senator Murray: That is what I mean. When you subtract that \$90 million from the \$502 million in column 1, the net is \$412 million, vote 1a, which is the amount of Supplementary Estimate (A).

Mr. Joyce: That is correct.

Senator Murray: Is there the possibility that departments could manipulate the Treasury Board in this process or has the thought ever occurred to you?

Mr. Joyce: The thought has occurred to me, senator, but no, in this case these numbers are fairly tightly controlled. Certainly, the government-wide reallocation numbers were a specific decision of the Treasury Board. We are in the process of implementing them and this is part of that. The other spending authorities available are tightly controlled. Many people in the secretariat track those numbers to ensure that they are recorded. Part of the process is ensuring that as departments change their budgets and the authorities given by Treasury Board and Parliament change, we have a fairly elaborate method of tracking those changes.

Senator Murray: You know then from where the \$89 million has been given up by the Department of National Defence.

Mr. Joyce: In this case, they have taken that particular amount out of their operating vote.

Le sénateur Murray : De fait, vous venez d'ouvrir le sujet que je me proposais de discuter. Je pense que cela a été très bien expliqué. Ce que je ne comprenais pas entièrement jusqu'ici, c'est que l'argent de l'initiative de réaffectation à l'échelle du gouvernement provient du ministère concerné. J'avais dans la tête qu'il était ajouté au ministère concerné à partir d'une caisse centrale. Le ministère a demandé, et le gouvernement a accepté, de dépenser une somme additionnelle de 502 millions de dollars, mais il avait déjà — nous parlons du crédit 1a de la Défense nationale — consenti les 89 millions de dollars.

M. Joyce : C'est exact.

Le sénateur Murray : Quelque part, il y a un autre montant de 1,1 million de dollars qui vient de ce ministère.

M. Joyce : Typiquement, les autres autorisations de dépenser disponibles sont attribuables à des ajustements techniques, en ce sens qu'il peut y avoir une sorte de transfert entre les crédits ou nous avons pu créer une affectation bloquée pour réaliser un transfert. Ces ajustements techniques peuvent avoir fait en sorte qu'une partie donnée d'un crédit n'est plus nécessaire.

Le sénateur Murray : Entre la colonne 2, « initiative de réaffectation à l'échelle du gouvernement » et la colonne 3 « autre », il devait y avoir un signe + pour indiquer 89 millions de dollars plus 1 million de dollars, ce qui équivaut grossièrement à 90 millions de dollars.

M. Joyce : La quatrième colonne est le total des 90 millions de dollars.

Le sénateur Murray : C'est ce que je veux dire. Lorsque vous soustrayez ce 90 millions de dollars des 502 millions de dollars de la colonne 1, le chiffre net est 412 millions de dollars, crédit 1a, qui est le montant inscrit dans le Budget supplémentaire des dépenses (A).

M. Joyce : C'est exact.

Le sénateur Murray : Y a-t-il une possibilité que les ministères puissent manipuler le Conseil du Trésor dans ce processus ou l'idée vous est-elle jamais venue à l'esprit?

M. Joyce : L'idée m'a effleuré l'esprit, sénateur, mais non, dans ce cas, ces chiffres sont contrôlés d'une manière très serrée. Il est certain que les chiffres au titre de la réaffectation à l'échelle du gouvernement étaient le résultat d'une décision précise du Conseil du Trésor. Nous sommes en train de les mettre en œuvre et cela en fait partie. Les autres autorisations de dépenser disponibles sont contrôlées de manière serrée. De nombreuses personnes au secrétariat suivent ces chiffres pour s'assurer qu'ils sont enregistrés. Une partie du processus consiste à s'assurer qu'au fur et à mesure que les ministères changent, les budgets et les autorisations accordés à ces ministères par le Conseil du Trésor et le Parlement changent également; nous avons une méthode assez élaborée pour suivre ces changements.

Le sénateur Murray : Alors, vous savez d'où viennent les 89 millions de dollars consentis par le ministère de la Défense nationale.

M. Joyce : Dans ce cas, le ministère a prélevé cette somme particulière de son crédit pour dépenses de fonctionnement.

Senator Murray: Mr. Joyce, I wonder what incentive there is for program managers to give up \$89 million if they know that come supplementary estimate time, they will be able to call successfully for another \$412 million.

Mr. Joyce: I appreciate that this does look rather odd on the surface, because in one table we are displaying the results of decisions that have been taken and implemented at different times and that represent quite different actions.

Senator Murray: One would have to know the chronology.

Mr. Joyce: Keep in mind that the commitment to deliver the \$1 billion was made in the 2003 budget. It is simply that it has taken us a long time in terms of the details to bring this information to Parliament. The additional \$502.867 million is a more recent decision by the government that responds to current priorities in the current situation.

Senator Murray: I thought you would say that, and I think that is right. By the way, that information is helpful to the committee and I thank you for that.

It is summarized on page 52 at "amounts already included in the 2004-05 Main Estimates of \$319 million." Would that be the total of column 2 under "government-wide reallocation initiative?"

Mr. Joyce: No, senator. Now that I read the wording, perhaps it should say "amounts that were taken out in the preparation of 2004-05 Main Estimates."

Senator Murray: I cannot find that \$319 million if I go to the Mains.

Mr. Joyce: You can find it at another table in the press material, where it shows how we arrive at the figure of \$1 billion.

Senator Murray: I cannot find the figure of \$319 million in the Main Estimates.

Mr. Joyce: No, but information was released at the time of the Main Estimates that did show that figure.

Senator Murray: It is notional, Mr. Joyce, not to argue with you, that the figure of \$319 million shows up in a press release.

Mr. Joyce: It is not notional.

Senator Murray: You are saying that the expression "amounts already included in the 2004-05 Main Estimates," should read "amounts already taken out."

Mr. Joyce: That is correct.

Senator Murray: However, they were never there, except in the preparatory sense. Parliament has never seen that figure of \$319 million.

Le sénateur Murray : Monsieur Joyce, je me demande quel incitatif il y a pour des gestionnaires de programme à donner 89 millions de dollars s'ils savent que lorsque viendra le temps du Budget supplémentaire des dépenses, ils seront capables d'aller chercher une tranche additionnelle de 412 millions de dollars.

M. Joyce : Je comprends que cela puisse paraître un peu étrange en surface, parce que dans un même tableau, nous montrons les résultats de décisions qui ont été prises et mises en application à des moments différents et qui représentent des actions très différentes.

Le sénateur Murray : Il faudrait connaître la chronologie.

M. Joyce : Vous devez garder à l'esprit que l'engagement de fournir un milliard de dollars a été pris dans le cadre du budget de 2003. C'est simplement qu'il nous a fallu un long moment, en terme de détails, pour présenter cette information au Parlement. La somme additionnelle de 502 867 000 \$ est une décision plus récente du gouvernement qui répond aux priorités actuelles, à la situation actuelle.

Le sénateur Murray : Je pensais bien que vous diriez cela et je pense que c'est exact. En passant, cette information est utile au comité et je vous en remercie.

Au bas de la page 54, « Montants déjà inscrits au Budget principal des dépenses de 2004-2005 », on indique 319 millions de dollars. Serait-ce le total de la colonne 2 sous la rubrique « initiative de réaffectation à l'échelle du gouvernement »?

M. Joyce : Non, sénateur. Maintenant que je lis le libellé, peut-être devait-il se lire « montants qui ont été soustraits dans la préparation du Budget principal des dépenses de 2004-2005 ».

Le sénateur Murray : Je ne peux retrouver cette somme de 319 millions de dollars dans le Budget principal des dépenses.

M. Joyce : Vous pouvez trouver ce montant dans un autre tableau dans le matériel destiné à la presse, où l'on montre comment nous en sommes arrivés au chiffre de 1 milliard de dollars.

Le sénateur Murray : Je ne peux trouver le chiffre de 319 millions de dollars dans le Budget principal des dépenses.

M. Joyce : Non, mais on a rendu public au moment du Budget principal des dépenses de l'information qui montrait ce chiffre.

Le sénateur Murray : Je ne veux pas entrer dans un débat avec vous, monsieur Joyce, mais que le chiffre de 319 millions de dollars apparaisse dans un communiqué de presse demeure une abstraction.

M. Joyce : Ce n'est pas une abstraction.

Le sénateur Murray : Vous dites que l'expression « montants déjà inscrits au Budget principal des dépenses de 2004-2005 » devrait se lire « montants déjà soustraits ».

M. Joyce : C'est exact.

Le sénateur Murray : Cependant, ces montants n'ont jamais existés, sauf dans un sens préparatoire. Le Parlement n'a jamais vu ce chiffre de 319 millions de dollars.

Mr. Joyce: They have seen it only by way of the background information released at the time of the Main Estimates. I cannot remember the level of detail but I could obtain that for the committee. It is a very real reduction because the process inside the government is such that the Treasury Board Secretariat establishes each year what we call "reference levels," which are the executive-approved spending levels for each department and agency. Because we were only able to do part of it in time for the Main Estimates, Treasury Board removed from those approved reference levels a total of \$319 million. It was a true reduction through an internal process.

Senator Murray: That is not a process for parliamentarians.

Mr. Joyce: That is correct.

Senator Murray: The next item in the summary of the \$319 million already removed from the reference numbers is the cancelled funding that had been earmarked in the fiscal framework; that accounts for \$245 million. Parliament does not see a document headed "fiscal framework." Is that right?

Mr. Joyce: It is seen only in the budget of the Minister of Finance, which is at a fairly high level of generality.

Senator Murray: We cannot look behind that figure either, can we?

Mr. Joyce: Again, we have broken out that number in a table and so we can provide that information for you.

Senator Murray: That would be interesting and would provide us with a better understanding of it. The Department of Finance public debt program is just a reduction in the estimates because of lower interest rates. In total, you have the \$1 billion.

I would like to ask a question or two about Treasury Board vote 5 at this time. Mr. Joyce, I refer to page 62. The initial level Treasury Board contingency is \$687.5 million but I thought that it was \$750 million.

Mr. Joyce: That is because it was nine-twelfths of supply in the interim supply bill.

Senator Murray: What can you tell us about these items, although I do not want to go through them one by one? I believe the heading is "miscellaneous, minor and unforeseen." In respect of any of these, I might wonder how something could have been unforeseen or what could be so minor about a payment, et cetera. The payment to the Old Port of Montreal Corporation jumps off the page. It is funding to address incremental costs related to changes in mandate and responsibilities due to government restructuring — payments of \$10 million and \$6 million to address incremental costs. What is that about?

M. Joyce : Le Parlement ne l'a vu que par le biais de l'information de base publiée en même temps que le Budget principal des dépenses. Je ne me souviens pas du degré de détail, mais je pourrais obtenir cette information pour le comité. Il s'agit d'une réduction réelle parce que le processus au sein du gouvernement est tel que le secrétariat du Conseil du Trésor établit chaque année ce que nous appelons des « niveaux de référence », qui sont des niveaux de dépense approuvés par la direction pour chacun des ministères et organismes. Parce que nous n'avons pu faire qu'une partie de ce travail à temps pour le Budget principal des dépenses, le Conseil du Trésor a soustrait de ces niveaux de référence approuvés un total de 319 millions de dollars. Il s'agissait d'une réduction réelle par le biais d'un processus interne.

Le sénateur Murray : Cela n'est pas un processus pour les parlementaires.

M. Joyce : C'est exact.

Le sénateur Murray : La rubrique suivante dans le sommaire traitant des 319 millions de dollars déjà soustraits des chiffres de référence est le financement annulé qui avait été affecté à une fin particulière dans le cadre financier; le chiffre s'élève à 245 millions de dollars. Le Parlement ne voit pas un document intitulé « cadre financier ». Est-ce exact?

M. Joyce : On le voit uniquement dans le budget du ministre des Finances, qui se situe à un niveau de généralité assez élevé.

Le sénateur Murray : Nous ne pouvons pas voir ce qui se cache derrière ce chiffre non plus, n'est-ce pas?

M. Joyce : Encore une fois, nous avons ventilé ce chiffre dans un tableau et nous pouvons vous fournir cette information.

Le sénateur Murray : Cela serait intéressant et nous permettrait de mieux comprendre. Le programme du service de la dette publique du ministère des Finances correspond uniquement à une réduction du budget en raison des taux d'intérêt plus faibles. Au total, vous obtenez un milliard de dollars.

J'aimerais maintenant poser une question ou deux au sujet du crédit 5 du Conseil du Trésor. Monsieur Joyce, je me reporte à la page 64. Le niveau initial pour les éventualités du Conseil du Trésor est de 687,5 millions de dollars, mais je pensais que c'était 750 millions de dollars.

M. Joyce : C'est parce qu'il s'agit des neuf douzièmes du crédit dans le projet de loi de crédits provisoires.

Le sénateur Murray : Que pouvez-vous nous dire au sujet de ces postes, bien que je ne veuille pas qu'on les passe l'un après l'autre? Je crois que l'expression est « diverses menues dépenses imprévues ». En ce qui concerne chacun de ces postes, je pourrais me demander comment quelque chose pourrait avoir été imprévu ou qu'est-ce qui pourrait être si menu à propos d'un paiement, et cetera. Le paiement à la Société du Vieux-Port de Montréal saute aux yeux. On parle de fonds pour atténuer les coûts supplémentaires liés aux changements de mandat et de responsabilités en raison de la restructuration du gouvernement — des paiements de 10 et 6 millions de dollars pour des coûts supplémentaires. De quoi s'agit-il?

Mr. Joyce: I will speak to the first figure of \$10 million, which represents the fact that at the time we compiled the Main Estimates we put in an amount of money related to the funding required for that Crown corporation. Subsequently, that amount was insufficient. The minister responsible came before Treasury Board to seek additional funding for the operations of that Crown corporation. It represented, in relative terms, an immediate cash requirement in excess of the Main Estimates' authority before the Supplementary Estimates supply bill would be approved.

Senator Murray: What was the date of that, Mr. Joyce?

Mr. Joyce: I do not have that information.

Senator Murray: Was it authorized?

Mr. Joyce: It would have been authorized some time in May.

Senator Murray: It was mid-election campaign.

Mr. Joyce: It would have been before the election.

Senator Murray: Of course.

The Deputy Chairman: You are not implying anything are you, Senator Murray?

Senator Murray: No, I am just asking.

Under "Marine Atlantic" for operating requirements there is a figure of \$35 million.

Mr. Joyce: Again, the amount of money that was provided in the authority in the Main Estimates was insufficient, and that is an operating Crown corporation; it would have been a cash issue had we not given them access to vote 5.

Senator Murray: I presume somewhere in your notes you have some indication of what the \$16 million that went to the Old Port of Montreal Corporation was for. I understand the principle that they were short of money and you had to top them up; and likewise for Marine Atlantic. I presume you have some explanation of what the occasion was for that top-up.

Mr. Joyce: The only information I have on the Old Port of Montréal is that it related to payroll and contractual obligations. If you did want more detail, senator, I would have to get that.

Senator Murray: I would appreciate it if you would, and likewise the increased payments to Marine Atlantic.

Mr. Joyce: That one I have a something on. This was a result of decreases in traffic, and therefore revenues, as well as emerging costs due to increased fuel.

Senator Mercer: First, thank you for coming before the committee. I have a comment before questions. I am fascinated by the discussion in this government, in public and committees,

M. Joyce : Je vais parler du premier chiffre de 10 millions de dollars, qui représente le fait qu'au moment où nous avons compilé le Budget principal des dépenses, nous avons inscrit un montant d'argent lié au financement nécessaire de cette société d'État. Par la suite, ce montant s'est avéré insuffisant. Le ministre responsable est venu voir le Conseil du Trésor pour obtenir des fonds additionnels pour le fonctionnement de cette société d'État. Cela représentait, en termes relatifs, une exigence en liquidités immédiate supérieure à l'autorisation prévue dans le Budget principal des dépenses, avant l'approbation du projet de loi sur les crédits du Budget supplémentaire des dépenses.

Le sénateur Murray : Quelle était la date de ces paiements, monsieur Joyce?

M. Joyce : Je n'ai pas cette information.

Le sénateur Murray : Étaient-ils autorisés?

M. Joyce : Ils auraient été autorisés en mai.

Le sénateur Murray : C'était au milieu de la campagne électorale.

M. Joyce : C'était avant les élections.

Le sénateur Murray : Évidemment.

Le vice-président : Vous ne voulez rien insinuer n'est-ce pas, sénateur Murray?

Le sénateur Murray : Non, je ne fais que poser la question.

Dans le cas de « Marine Atlantique », on donne le chiffre de 35 millions de dollars pour les besoins de fonctionnement.

M. Joyce : Encore une fois, le montant d'argent qui a été versé en vertu de cette autorisation dans le Budget principal des dépenses n'était pas suffisant et il s'agit d'une société d'État active; si nous ne lui avions pas donné accès au crédit 5, nous aurions fait face à une question de liquidité.

Le sénateur Murray : Je suppose que quelque part dans vos notes, vous avez une certaine indication de ce à quoi ont servi les 16 millions de dollars versés à la société du Vieux-Port de Montréal. Je comprends le principe qu'ils ont manqué d'argent et que vous avez dû faire l'appoint; et la même chose pour Marine Atlantique. Je présume que vous avez une explication quelconque de la raison pour laquelle vous avez procédé à cet appoint.

M. Joyce : La seule information que j'ai concernant le Vieux-Port de Montréal, c'est qu'il s'agissait d'obligations salariales et contractuelles. Si vous voulez plus de détails, sénateur, je devrai les obtenir.

Le sénateur Murray : J'aimerais que vous le fassiez et que vous le fassiez également pour les paiements additionnels à Marine Atlantique.

M. Joyce : Dans ce dernier cas, je sais quelque chose. C'est le résultat d'une diminution du trafic et, par conséquent, des revenus, ainsi que des coûts additionnels liés à l'augmentation du prix du carburant.

Le sénateur Mercer : Premièrement, merci de vous être présenté devant le comité. Je vais faire une observation avant de poser des questions. Je suis fasciné par la discussion qui a lieu au sein de ce

and Treasury Board about the expenditure review and the assumption that the targets will be met. I do not think Treasury Board should assume that the expenditure review process will yield what you are planning, because there is a large contingent of the government caucus from Atlantic Canada who, when they see expenditure review, do not read "expenditure review," but program review, and we read "program cuts." If there are any program cuts associated with the projected monies that the expenditure review is supposed to produce, the \$12 billion over five years, then there will be pretty serious opposition within government. I am sure that the opposition would be quite happy to help us with that, or at least some of the opposition would, so it is just a word of caution to those in Treasury Board not to make the assumption that it will happen. There is a very active and aggressive group of people in the Atlantic caucus of the government caucus who will be watching like hawks to ensure programs that we hold near and dear are not touched, and that certain programs that need to be enhanced are indeed enhanced and not whittled away.

In your presentation, in the part which you did not read, I found a couple of items of interest. You have \$95 million for the assessment, management and remediation of federal contaminated sites. Do those contaminated sites include the Sydney tar ponds?

Mr. Joyce: Yes, they do. I can confirm that for you, but from memory, I am almost certain they do.

Senator Mercer: On that note, any time that the Sydney tar ponds come up, I ask this one question. When will a shovel be put in the ground to do something instead of us sitting around here talking about this damn thing?

Mr. Joyce: I know I have some information in my briefing material on that. The money that has been allocated —

Senator Mercer: If you could tell me how much of that \$95 million goes to the tar ponds, it would be helpful as well.

While you are looking that up, I will continue on with the next question. Well, you go ahead, I will wait.

Mr. Joyce: To avoid delays, perhaps my staff can help me with this.

Senator Mercer: I will ask another question. With respect to the \$65 million for contribution payments under the Canada Farm Income Program to protect producers against dramatic drops in farm income, is this BSE related?

Mr. Joyce: There is separate money for BSE, I believe. There are a large number of items in Agriculture; the one that concerns BSE is actually a statutory payment of \$928 million. This is a

gouvernement, en public et dans les comités, et par le Conseil du Trésor, sur l'examen des dépenses et sur l'hypothèse que les objectifs seront réalisés. Je ne pense pas que le Conseil du Trésor devrait supposer que le processus d'examen des dépenses donnera les résultats que vous avez planifiés, parce qu'il y a un fort contingent du caucus gouvernemental en provenance de l'Atlantique qui, lorsqu'il regarde l'examen des dépenses, ne voit pas « examen des dépenses », mais « examen des programmes » et « réductions de programmes ». S'il y a des réductions dans les programmes en raison des économies projetées que l'examen des dépenses est censé produire, les 12 milliards de dollars sur cinq ans, alors, il y aura une opposition assez vive au sein du gouvernement. Je suis certain que l'opposition sera très heureuse de nous aider à cet égard, ou au moins certains membres de l'opposition le feraient; il s'agit simplement d'une mise en garde aux gens du Conseil du Trésor de ne pas supposer que cela arrivera. Il y a un groupe très actif et énergique de gens dans le caucus de l'Atlantique du caucus du gouvernement qui surveilleront de très près la situation pour s'assurer que les programmes qui nous sont chers ne sont pas touchés et que certains programmes qui ont besoin d'être bonifiés sont effectivement bonifiés et non pas amputés.

Dans votre déclaration, dans la partie que vous n'avez pas lue, j'ai trouvé quelques éléments intéressants. Vous avez un montant de 95 millions de dollars pour l'évaluation, la gestion et la remise en état des sites contaminés fédéraux. Est-ce que ces sites contaminés comprennent les étangs bitumineux du port de Sydney?

M. Joyce : Oui, ils sont compris. Je peux le confirmer pour vous, mais de mémoire, je suis presque certain qu'ils le sont.

Le sénateur Mercer : Chaque fois que la question des étangs bitumineux du port de Sydney refait surface, je pose cette question. Quand allons-nous enfoncer une pelle dans le sol pour faire quelque chose plutôt que de simplement s'asseoir ici pour parler de cette damnée question?

M. Joyce : Je sais que j'ai de l'information sur cette question dans ma documentation. L'argent qui a été attribué...

Le sénateur Mercer : Si vous pouviez me dire combien d'argent parmi ces 95 millions de dollars serviront aux étangs bitumineux, cela serait également utile.

Pendant que vous cherchez cette information, je vais poursuivre avec ma prochaine question. Non, continuez, je vais attendre.

M. Joyce : Pour éviter de perdre du temps, peut-être que mon personnel peut m'aider sur cette question.

Le sénateur Mercer : Je vais poser une autre question. En ce qui concerne les 65 millions de dollars pour des paiements de contributions dans le cadre du Programme canadien de revenu agricole afin de protéger les producteurs contre une baisse importante du revenu agricole, peut-on dire que cette question est liée à la vache folle?

M. Joyce : Il y a de l'argent distinct pour la vache folle, je crois. Il y a un grand nombre de postes en agriculture; celui qui concerne la vache folle est, en fait, un paiement législatif

program that has two discrete components; one is payments to cattle producers to help address the BSE crisis, as well as a general payment to all agricultural producers for transition to new programming under the Agricultural Policy Framework. I do not have a breakdown between those two components, but the BSE is funded out of a statutory part of Agriculture's vote.

Senator Mercer: I have written to the Auditor General several times about tracing money that government has spent on BSE, where it goes. In the last six months of 2003, the three major beef processors in this country reported a whopping 281 per cent increase in profits. One of the American companies, in a report to their shareholders, pointed directly to the BSE recovery program as the reason why their profits are up. In this very room, when I asked the president of the federation of agriculture to comment on it, he said that the BSE recovery program was the easiest money that the meat packers have ever made. I am very concerned that since we have more money in the program — you talked about the \$928 million — if we do not have enough controls on that, we will end up padding the bottom lines of more American companies.

I am really quite concerned that the Auditor General's response to me was that since these are private companies, she could not follow the money. It is not private money; it is public money. She should be able to follow it, and she should be ashamed of herself for giving a parliamentarian that kind of answer. She is aggressive enough on everything else around here. She should be aggressive in finding money that was supposed to go to farmers.

The third question I have concerns the \$60 million to enhance Canadian sport development, excellence and participation. Is that the money that goes to our Olympic program? Is that the extra money we put into the Olympic program?

Mr. Joyce: This is the Department of Canadian Heritage. There is \$59.6 million in additional funding to increase participation and enhance excellence in sport to prepare for the Vancouver 2010 Olympic Games.

Senator Mercer: Is this the 2010 athlete development money?

Mr. Joyce: That would be correct. That is my understanding.

Senator Mercer: I have written down a couple of questions here, though I suppose the easy way to answer them is to wait until the event happens. How do we manage that money and measure success? Do we measure success by medals that we collect?

Mr. Joyce: I have a little more information on the athlete assistance program. The additional funding will go to increase the tax-free monthly allowance from \$1,100 to \$1,500 for senior-level

of 928 millions de dollars. Il s'agit d'un programme qui comporte deux volets séparés; le premier concerne des paiements aux éleveurs de bétail pour les aider à faire face à la crise de la vache folle, et l'autre est un paiement général à tous les producteurs agricoles pour la transition vers de nouveaux programmes en vertu du Cadre stratégique pour l'agriculture. Je ne connais pas la ventilation de ces deux volets, mais la question de la vache folle est financée à même le crédit législatif de l'agriculture.

Le sénateur Mercer : J'ai écrit à plusieurs reprises à la vérificatrice générale pour retracer l'argent que le gouvernement dépense pour la crise de la vache folle, pour savoir où il va. Au cours des six derniers mois de 2003, les trois grands abattoirs de ce pays ont signalé une augmentation faramineuse des profits de 281 p. 100. Dans un rapport à ses actionnaires, une des entreprises américaines a pointé directement le Programme de redressement de l'industrie dans le sillage de l'encéphalopathie spongiforme bovine comme la raison pour laquelle ses profits étaient à la hausse. Dans la même salle où nous trouvons, lorsque j'ai demandé au président de la fédération de l'agriculture de nous dire ce qu'il en pensait, il a dit que ce programme était pour les abattoirs la source de revenu la plus facile qu'ils aient jamais eue. Comme nous avons investi plus d'argent dans le programme — vous avez parlé d'environ 928 millions de dollars —, je suis très préoccupé par le fait que si nous n'avons pas un contrôle suffisant de cette question, nous allons finir par gonfler le bilan d'un plus grand nombre d'entreprises américaines.

J'ai été très préoccupé par la réponse de la vérificatrice générale qui m'a dit que puisqu'il s'agissait d'entreprises privées, elle ne pouvait pas faire le suivi de l'argent. Il ne s'agit pas d'argent privé, il s'agit d'argent public. Elle devrait être en mesure de faire le suivi et elle devrait avoir honte de donner ce genre de réponse à un parlementaire. Elle a manifesté suffisamment de ténacité pour tout le reste ici. Elle devrait manifester la même ténacité pour suivre l'argent destiné aux agriculteurs.

Ma troisième question concerne les 60 millions de dollars pour stimuler le développement du sport, l'excellence sportive et la pratique des sports au Canada. S'agit-il de l'argent qui ira à notre programme olympique? S'agit-il de l'argent additionnel que nous allons investir dans le programme olympique?

M. Joyce : Il s'agit du ministère du Patrimoine canadien. Il y a 59,6 millions de dollars de fonds additionnels pour accroître la participation et l'excellence sportive pour se préparer aux Jeux olympiques de Vancouver de 2010.

Le sénateur Mercer : S'agit-il de l'argent pour le développement des athlètes pour 2010?

M. Joyce : C'est exact. C'est ce que je crois comprendre.

Le sénateur Mercer : J'ai écrit quelques questions ici, bien que je suppose que la meilleure façon de répondre à ces questions, c'est d'attendre que les événements arrivent. Comment gérons-nous l'argent et mesurons-nous le succès? Est-ce que nous mesurons le succès au nombre de médailles gagnées?

M. Joyce : J'ai un peu plus d'information sur le programme d'aide aux athlètes. Les fonds additionnels serviront à augmenter l'allocation mensuelle non imposable pour la faire passer

athletes. That will be an increase from \$13,200 to \$18,000 annually, and there will be an increase from \$500 to \$900 in the tax-free monthly allowance for developmental-level athletes. That is specifically how this money will be used.

Senator Mercer: I find it a little confusing, perhaps because I am not a permanent member of the committee and thus do not analyze these figures regularly, that we have reference in at least two places to our activities in Haiti, as well as two different references to our activities in Afghanistan. I think that sometimes it would be simpler if we knew more about the programs and associated costs for Afghanistan and Haiti, as well as which departments are allocated the funds. I realize that there is CIDA money and military money, et cetera, being spent. When I see the same name in two or three different line items, I wonder whether we are duplicating efforts or whether we truly know what we are doing.

Mr. Joyce: Shall I respond to that point? We ask that inside the Treasury Board Secretariat. It addresses the "horizontal issues," which has become a particular label that we use increasingly. The concern is exactly as you have identified. You can see in the supplementary estimates that we have increasingly highlighted what we identify as "horizontal issues," whereby the money being sought is being allocated to more than one department for the same policy objective of the federal government. Inside the Treasury Board Secretariat we have the same concern to ensure there is not duplication and that the existing spending that may contribute to the policy objective is taken into account. Horizontal issues are taking on increased prominence within the secretariat. This might sound like another advertisement for what we would like to talk to you about, but this gets back to the improved parliamentary reporting project and some of the initiatives that we are taking within the secretariat to support that, and which will be an essential platform if we are to do that. One is an information technology project called the "expenditure management information system." Again, a suggestion to the committee, should it be interested, is that we brief you on a new initiative that we have taken in terms of Treasury Board policy in respect of how we categorize and track departmental funding. We are about to introduce, after Treasury Board approval, a management resources and results structure that will include a program activity architecture. It would take me too long to explain, but the implementation of that will improve the basis on which the Main Estimates and estimates documents are displayed — the basic structure — and, more importantly, will give us a more granular access to information. That not only allows us to understand better how departments are allocating the money that Parliament has approved within a department but also to track exactly what you have just identified — horizontal issues. We will be able to tag activities at a fairly low level within a department with "horizontal codes." We are in the process of implementing this project and we will not be able to achieve the improved reporting to Parliament that you want without it. I suggest that as part of the consultation, if the committee is interested, we could present

de 1 100 \$ à 1 500 \$ pour les athlètes de niveau senior. Cela représente une augmentation de 13 200 \$ à 18 000 \$ par année, et il y aura une augmentation de 500 \$ à 900 \$ de l'allocation mensuelle non imposable pour les athlètes au niveau du développement. Il s'agit précisément à quoi servira cet argent.

Le sénateur Mercer : Peut-être parce que je ne suis pas un membre permanent de ce comité et que, par conséquent, je n'analyse pas ces chiffres de manière régulière, mais je trouve qu'il y a un peu de confusion dans le fait qu'il est question de nos activités à Haïti à au moins deux endroits et qu'il y a deux références différentes à nos activités en Afghanistan. Je pense que parfois il serait plus simple si nous en savions davantage à propos des programmes et des coûts qu'ils entraînent pour l'Afghanistan et Haïti, et de savoir quel ministère reçoit ces fonds. Je comprends qu'on dépense de l'argent de l'ACDI et de l'argent de la Défense, et cetera. Lorsque je vois le même nom dans deux ou trois postes différents, je me demande s'il s'agit d'efforts redondants ou si nous savons vraiment ce que nous faisons.

M. Joyce : Devrais-je répondre à ce point? Nous nous sommes posés la même question au sein du Secrétariat du Conseil du Trésor. Cela concerne les « postes horizontaux » qui sont devenus une étiquette particulière que nous utilisons de plus en plus. La préoccupation est exactement celle que vous avez décrite. Vous pouvez voir dans le Budget supplémentaire des dépenses que nous avons souligné de plus en plus ce que nous appelons des « postes horizontaux » où plus d'un ministère demande des fonds pour le même objectif politique du gouvernement fédéral. Au sein du Secrétariat du Conseil du Trésor nous avons la même préoccupation, à savoir que nous voulons éviter la redondance et nous voulons que les dépenses existantes qui peuvent contribuer à un objectif politique soient prises en compte. Les postes horizontaux prennent une importance croissante au sein du secrétariat. Cela peut ressembler à une autre annonce publicitaire pour ce dont nous aimerions vous parler, mais cela remonte au projet d'amélioration des rapports au Parlement et à certaines initiatives que nous prenons au sein du secrétariat à l'appui de ce projet, et qui deviendra une plate-forme essentielle si nous le faisons. Un élément est le projet de technologie de l'information appelé « système d'information sur la gestion des dépenses ». Encore une fois, j'ai une suggestion pour le comité, si jamais cela l'intéressait, et c'est de vous donner une formation sur une nouvelle initiative que nous avons prise dans le cadre de la politique du Conseil du Trésor concernant la façon de catégoriser et de suivre les fonds des ministères. Nous sommes sur le point d'introduire, après approbation du Conseil du Trésor, une structure des ressources et des résultats de gestion qui comprendra une architecture des activités de programmes. Il serait trop long d'expliquer, mais la mise en œuvre de cette structure améliorera les bases à partir desquelles le Budget principal des dépenses et les documents connexes sont présentés — leur structure fondamentale — et, plus important encore, nous donnera un accès encore plus granulaire à l'information. Non seulement cela nous permet de mieux comprendre comment les ministères affectent les fonds que le Parlement a approuvés pour le ministère, mais cela nous permet également de suivre exactement ce que vous venez juste de

an explanation of the project and the program activity architecture. It does address exactly the kind of issue that you have raised, senator.

Senator Mercer: Thank you.

Mr. Joyce: We have found the information on the Sydney tar ponds.

Senator Mercer: That is good.

Mr. Joyce: The funding is for the environmental cleanup of the Sydney tar ponds and coke ovens in the Muggah Creek Watershed. The total is \$580,000 in operating expenditures and \$4,248,000 in grants and contributions. This brings us to your point about the field work and putting the spade in the ground. This project has not proceeded quickly and so part of this funding is in recognition of the fact that money earmarked for expenditure in the previous year was not spent. Therefore, we re-profile the funding. It is carried forward and that is one of the primary reasons that this funding is being sought in the supplementary estimates. It reflects the fact that the progress was slower than planned. It had been planned to be spent in the previous year. Our understanding, and we have reviewed this or we would not have been proposing it to the Treasury Board, is that this project will proceed this fiscal year.

Senator Murray: What department is that?

Mr. Joyce: It is Environment Canada.

Senator Mercer: Those of us from Nova Scotia will believe it when we see it.

Mr. Joyce: My information, subject to your seeing it, is that you will see progress this year; that is our understanding. Obviously, the department would have to provide you with the details.

Senator Mercer: Thank you.

The Deputy Chairman: I want to ask a question in respect of environmental management investigation and remediation. I believe that terminology has been used in a number of departments when looking at the horizontal summary. I was looking at the figures for the Department of Indian Affairs and Northern Development. Does the secretariat have enough detail to determine how much goes to planning, organizing and management, and how much actually goes to remediation? I am reminded of our neighbours to the south, where they had a program for environmental remediation a number of years ago called the super fund. It was worth billions of dollars, but when it was audited, it turned out that a small amount of that actually went to remediation while the balance was spent on examination,

décrire — les postes horizontaux. Nous allons être en mesure d'étiqueter les activités à un niveau assez bas au sein d'un ministère avec des « codes horizontaux ». Nous sommes en train de mettre en œuvre ce projet et sans lui, nous ne serons pas en mesure d'apporter les améliorations que vous désirez aux rapports au Parlement. Je suggère que dans le cadre de la consultation, si le comité est intéressé, nous pourrions lui donner un aperçu du projet et de l'architecture des activités de programmes. Cela traite exactement du genre de question que vous avez soulevée, sénateur.

Le sénateur Mercer : Merci.

M. Joyce : Nous avons trouvé l'information sur les étangs bitumineux du port de Sydney.

Le sénateur Mercer : C'est bien.

M. Joyce : Le fonds est destiné à l'assainissement des étangs de goudron de Sydney et des sites de fours à coke situés dans le bassin hydrographique du ruisseau Muggah. La somme totale est de 580 000 de dollars en dépenses de fonctionnement et de 4 248 000 \$ en subventions et contributions. Cela nous amène au travail sur le terrain et à la pelle enfoncée dans le sol. Ce projet ne s'est pas fait rapidement et ainsi, une partie de ce financement vise à reconnaître le fait que l'argent destiné à être dépensé au cours de l'année antérieure ne l'a pas été. Par conséquent, nous avons refait le financement. Il a fait l'objet d'un report en avant et c'est une des principales raisons pour lesquelles nous cherchons des fonds additionnels dans le cadre du Budget supplémentaire des dépenses. Cela reflète le fait que les progrès ont été plus lents que prévu. Il avait été prévu que l'argent aurait été dépensé l'année précédente. Nous croyons savoir, et nous en avons fait l'étude sinon nous ne l'aurions pas proposé au Conseil du Trésor, que ce projet se fera pendant l'exercice financier actuel.

Le sénateur Murray : De quel ministère s'agit-il?

M. Joyce : Environnement Canada.

Le sénateur Mercer : Nous, de la Nouvelle-Écosse, le croirons lorsque nous le verrons.

M. Joyce : L'information que j'ai, conditionnellement à ce que vous verrez par vous-même, c'est que vous devriez voir des progrès cette année; c'est ce que nous croyons savoir. Évidemment, le ministère devra vous fournir des détails.

Le sénateur Mercer : Merci.

Le vice-président : Je veux vous poser une question sur la gestion, sur l'évaluation et l'assainissement de l'environnement. Je crois que ce sont les mots utilisés par certains ministères dans le sommaire des postes horizontaux. J'ai consulté les chiffres pour le ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien. Est-ce que le Secrétariat a suffisamment de renseignements pour lui permettre de connaître les montants affectés à la planification, à l'organisation et à la gestion ainsi que le montant affecté à l'assainissement? Je pense au programme d'assainissement de l'environnement, d'il y a quelques années, de nos voisins du sud appelé le super fonds; il s'élevait à des milliards de dollars mais la vérification a révélé que seulement une petite partie a servi à l'assainissement, la majeure partie ayant servi à l'inspection, à

assessment and management. Do you have that kind of detail or will we have to go to the department to ask how much is being used to do the actual work?

Mr. Joyce: I do not have that specific information with me but it would be best to obtain it from the departments concerned, of the many involved. The matter of the breakdown between administration and programming costs is of particular concern but, to be candid, in two directions. We have concerns that in some cases the administration funds may not be sufficient for the due diligence that is required in administering programs. When the President of Treasury Board Secretariat appeared before you on the Main Estimates, he had the new Comptroller General, Charles-Antoine St-Jean, with him. I believe that he outlined some of his concerns in terms of the capacity of departments, particularly in the area of audit. Of course, it is through audit that you will have such questions answered by the department's management, and by the Treasury Board Secretariat in terms of the oversight that we have. Thus, there is a balance in looking at the issues from both sides.

That being said, there is an obvious concern that the administration is not padded beyond, perhaps, the audit and the management capacity required to ensure prudent spending of the funds in an effective and efficient way. The program sectors look at that when submissions such as this come through the Treasury Board.

There are limits on the secretariat in terms of how far we can reach because we are not the police and we do not have the capacity to monitor every individual program at that level of detail. In fact, audit is one of the key elements of our oversight strategy. I can only signal that we share the concern you have expressed and so we do look at it carefully.

The Deputy Chairman: You said that you do not have that information with you. However, you do have some information, and will you have information from the comptroller and from the audits in each department? Will that information be part of your database in the secretariat in the future?

Mr. Joyce: Yes, it will be, and in fact it is currently part of our database.

They are required actually to be made public and are provided to the Treasury Board Secretariat. We have a process inside the secretariat where all the audits that we receive are reviewed by a centre that is responsible for audit policy. As part of that review, if there are particular issues, they are drawn to the attention of the program sectors, which, on their own, do not always have the time to read each and every audit report in the detail required. We have that process inside the secretariat but that is ongoing. It is part of the oversight role.

The Deputy Chairman: Let me finish this supplementary question by asking you if you will get me this information. At page 158 of the estimate book, under "explanation of requirements, assessment management and remediation of

l'évaluation et à la gestion. Disposez-vous de ce genre d'informations détaillées ou bien devons-nous demander au ministère le montant utilisé pour faire le travail?

M. Joyce : Je n'ai pas les renseignements détaillés sur moi, mais il serait préférable de les obtenir auprès des nombreux ministères concernés. La répartition des coûts entre l'administration et la programmation est particulièrement inquiétante, mais sincèrement, c'est dans les deux sens. Nous sommes inquiets du fait que dans certains cas, les fonds publics ne suffisent peut-être pas pour administrer les programmes avec la diligence qui s'impose. Lorsque le président du Secrétariat du Conseil du Trésor se présente devant vous pour parler du Budget principal des dépenses, il est accompagné du nouveau contrôleur général, M. Charles-Antoine St-Jean. Je crois qu'il a souligné certaines de ses préoccupations concernant la capacité des ministères, surtout au plan de la vérification. Évidemment, c'est par la vérification que les gestionnaires du ministère et le Secrétariat du Conseil du Trésor répondront aux questions portant sur notre pouvoir de surveillance. Donc, les problèmes se posent plus ou moins de la même façon aux deux côtés.

Cela étant dit, une préoccupation évidente tient au fait que l'administration n'est peut-être pas protégée au-delà de la vérification et de la capacité de gestion requise pour assurer l'utilisation efficace et efficiente des fonds. Les secteurs de programme en tiennent compte quand des soumissions de ce type parviennent au Conseil du Trésor.

La marge de manœuvre du Secrétariat est limitée, car nous ne sommes pas la police et nous n'avons pas le pouvoir de surveiller chaque programme à ce niveau de détail. En fait, la vérification est l'un des éléments essentiels de notre stratégie de surveillance. Je peux seulement vous dire que nous partageons les mêmes préoccupations que vous avez exprimées et que nous les examinons soigneusement.

Le vice-président : Vous avez dit que nous n'avez pas ces renseignements avec vous. Mais vous avez certaines informations. Allez-vous avoir des renseignements de la part du contrôleur et à partir des vérifications faites dans tous les ministères? Est-ce que ces renseignements seront inclus dans votre base de données au Secrétariat?

M. Joyce : Oui, ils le seront, en fait, ils sont déjà inclus dans notre base de données.

Ils doivent être rendus publics et sont fournis par le Secrétariat du Conseil du Trésor. Au Secrétariat, toutes les vérifications sont reçues et examinées par un centre chargé de la politique des vérifications. Si cet examen révèle des problèmes particuliers, ces problèmes sont signalés aux secteurs de programme qui n'ont pas toujours le temps de lire en détail chaque rapport de vérification. Ce processus, en vigueur au Secrétariat, fait partie de nos responsabilités de surveillance.

Le vice-président : Permettez-moi d'en finir avec cette question sur le Budget supplémentaire des dépenses en vous demandant cette information. À la page 158 du Budget principal des dépenses, sous « Explication du besoin, évaluation, gestion et

federal contaminated sites," it lists \$45 million as the amount required to operate the contaminated sites management program. This is under Indian Affairs and Northern Development.

Mr. Joyce: Yes.

The Deputy Chairman: According to the information provided by the department, in the last 10 years over \$115 million has been spent on the assessment and remediation of contaminated sites on reserve lands; this is Indian reserve lands. In this case, why is there a requirement for this additional amount under supplementary estimates of \$45 million? What is going on here?

Mr. Joyce: The information I have, senator, is that this is for work on 15 federal contaminated sites. Primarily, they are abandoned mines in the north of Canada. The money will also be used to undertake remediation projects on reserves. The money will support funding for 12 additional suspected contaminated sites. The funding — I do not have a breakdown or an example — is a balance between the work that is necessary to assess a site to detect whether it is contaminated, the degree of contamination and the nature of the contamination. That work has to be completed before a decision can be made in terms of relative priority and the amount of money that is actually needed to then do the remediation work. The information I have is that this money is for both. I do not have enough detail to be precise about the exact balance between the two.

The Deputy Chairman: If there has been an ongoing program for the last 10 years with respect to reserves, why would you have to come forward in a supplementary appropriation and ask for an additional \$45 million, unless there has been some new initiative or if this is for newly found contaminated sites off reserve?

Mr. Joyce: Mr. Deputy Chairman, I believe it is a balance of both. Some of the funding is being provided now to do remediation work because the assessment has been done. The other part of the supplementary funds is because of a need to do assessment of new sites.

I do not have enough detail to know whether these are new in the sense of the potential for contamination having just been discovered, or if this is a process of looking at priorities and progress. The practice of the secretariat for this is only to approve the money and seek parliamentary approval once it is satisfied that the department has a specific plan and we can assess that that is, in fact, an appropriate amount to give it.

The nature of this is that we do give out the money a little at a time rather than establishing it in advance when we do not have enough detail from the department to know precisely how much money it needs.

The Deputy Chairman: I appreciate your speculation. I wonder if you would provide us with what information the secretariat has on that, and we will determine whether we should pursue it further with the specific department.

Senator Harb: Mr. Joyce, I have many questions on the estimates, but for today I want to pick one department so that we can have a dialogue to outline and identify whether or not the

assainissement des sites fédéraux contaminés » 45 millions de dollars sont affectés au programme de gestion des sites contaminés. Cela est dans les Affaires indiennes et du Nord canadien.

M. Joyce : Oui.

Le vice-président : Selon des informations communiquées par le ministère plus de 115 millions de dollars ont été dépensés au cours des dix dernières années dans l'évaluation et l'assainissement des sites contaminés dans des réserves, il s'agit de réserves indiennes. Dans ce cas, pourquoi cette exigence dans le Budget supplémentaire des dépenses d'un montant additionnel de 45 millions de dollars? Que se passe-t-il?

M. Joyce : D'après ce que je sais, sénateur, ce montant sera utilisé dans 15 sites fédéraux contaminés, essentiellement des mines abandonnées au Nord du Canada, mais aussi dans des projets d'assainissement dans des réserves. Cet argent servira à financer des travaux dans 12 autres sites suspectés de contamination. Le financement — je n'ai pas de décomposition ou d'exemple — est réparti entre le travail nécessaire pour déterminer si un site est contaminé ou non ainsi que le degré et la nature de la contamination. Ce travail doit être effectué avant qu'une décision soit prise sur la priorité relative et sur le montant nécessaire pour entreprendre les travaux d'assainissement. D'après l'information que j'ai, cet argent doit servir à ces deux projets. Je n'ai pas suffisamment de détails pour vous donner la répartition précise entre les deux projets.

Le vice-président : S'il y a eu un programme continu durant les dix dernières années pour les réserves, pourquoi demander une affectation supplémentaire de 45 millions de dollars à moins qu'il y ait une nouvelle initiative ou une découverte récente de sites contaminés à l'extérieur des réserves.

M. Joyce : Monsieur le vice-président, je pense que c'est pour les deux cas. Une partie de l'argent servira à l'assainissement, l'évaluation ayant été faite. L'autre partie financera l'évaluation nécessaire de nouveaux sites.

Je n'ai pas suffisamment de détails pour déterminer s'ils sont nouveaux, c'est-à-dire un risque de contamination vient-il d'être découvert ou est-ce un processus d'établissement des priorités et des progrès réalisés? Quand nous avons établi que le ministère a un projet spécifique et que le montant est tout à fait approprié, notre responsabilité, au Secrétariat, se limite à approuver des fonds et à demander l'autorisation du Parlement.

En fait, nous donnons un peu d'argent à la fois au lieu de fixer un montant à l'avance si les renseignements fournis par le ministère ne nous suffisent pas pour déterminer exactement le montant nécessaire.

Le vice-président : Je vous remercie pour votre hypothèse. Je me demande si vous pourriez me fournir les renseignements dont dispose le Secrétariat à ce sujet, ainsi nous pourrions décider de poursuivre ou non cette question avec le ministère concerné.

Le sénateur Harb : Monsieur Joyce, j'ai beaucoup de questions sur les dépenses, mais je vais aujourd'hui choisir un ministère afin que nous puissions établir un dialogue pour juger de l'efficacité du

system as it is now is working, in terms of the process of bringing the estimates to a parliamentary committee, and whether the public interest, by having this public debate, is meeting its objective, which is transparency in the way government operates.

Your estimate reports are bilingual and probably about one and a half to two inches thick, taking the supplementary estimates with the Main Estimates book. Before Treasury Board decides what to release to Parliament, what do you do? What is the process that goes into this document before it is made public? Do you go through it line by line? Does a department come forward with boxes of projects and how much each will cost, and you say, "Now we have 15 boxes here; we will combine two of these boxes and call them box A and put them in chapter 4 or 5 under Foreign Affairs and International Trade," for example, "and this is the amount we will allot to it," or is there some other magic that takes place at Treasury Board before you decide on how you will release it to parliamentarians and, therefore, to the public?

Mr. Joyce: Senator, that is a very challenging question to answer in a reasonably short time. There is no magic. I sometimes wish there was. I could characterize the process we go through this way.

In the fall — and it is an exercise that we have embarked on right now, as we do every year — we do what we call the annual reference level update, where each department submits to the Treasury Board Secretariat what it believes are the adjustments it needs to the reference levels that were established by the Treasury Board the previous year. It is an annual exercise in updating.

The updates really fall into what I would characterize as three categories. One is where the government has made a specific policy decision to add or subtract money from the department's funding base. That is a largely technical part of the exercise because usually the decisions are very clear-cut. It is an amount of money, a dollar item. It either has to be removed from or added to the department's reference level.

We have another area that we refer to as quasi-statutory. This is funding that has the attributes of a statutory program but is not authorized in legislation the way a statutory program is. An example of that would be Correctional Service Canada, where a large part of the costs are driven by the inmate population. If it has more inmates in a particular year, those inmates must be housed and fed; the correctional programs, in some cases, have to be increased to have the capacity to deal with those inmates. Every year we review the funding level of Correctional Service Canada on that basis. It is statutory-like in the sense that it is not quite a formula, but it is very clear. The costs are driven by the number of projected inmates, so it goes up or down according to the projections of inmate growth, and it is checked each year to make sure we have not given money unnecessarily.

système actuel pour ce qui est du processus de présentation du Budget des dépenses à un comité parlementaire et voir si l'objectif de l'intérêt public est atteint, grâce à ce débat public; l'objectif étant la transparence au niveau du fonctionnement du gouvernement.

Vos rapports de budget sont publiés dans les deux langues officielles et mesurent probablement entre un pouce et demi et deux pouces d'épaisseur, Budget des dépenses supplémentaires et Budget principal des dépenses ensemble. Que faites-vous avant que le Conseil du Trésor décide ce qu'il faut remettre au Parlement? Quel processus entre en jeu avant que ce document soit rendu public? En lisez-vous chaque ligne? Est-ce qu'un ministère vous envoie des boîtes de projets et combien coûtera chacun de ces projets et dites-vous par exemple : « Nous avons 15 boîtes, nous allons en regrouper deux dans une seule boîte que nous allons appeler boîte A et les mettre au chapitre 4 ou 5 dans Affaires étrangères et Commerce international », vous décidez ensuite du montant ou bien y a-t-il un autre tour de magie au Conseil du Trésor avant que vous choisissiez la façon de les présenter aux parlementaires et, par conséquent, au public?

M. Joyce : Sénateur, voilà une question très difficile à répondre en si peu de temps. Il n'y a pas de magie. Quelquefois, je souhaiterais qu'il y en ait. Je décrirais le processus de cette façon.

À l'automne, c'est un processus dans lequel nous sommes déjà engagés, comme tous les ans, nous calculons ce que nous appelons la mise à jour des niveaux de référence, c'est-à-dire chaque ministère soumet au Conseil du Trésor les ajustements qu'il estime avoir besoin pour les niveaux de référence que le Conseil a fixé l'année passée. C'est une mise à jour qui est faite tous les ans.

Les mises en jour entrent dans trois catégories. Une catégorie consiste à une décision politique prise par le gouvernement pour ajouter ou retirer de l'argent de la base de financement d'un ministère. C'est une partie plutôt technique du travail, car de manière générale les décisions sont très précises. C'est un montant, un poste de dollars, qui doit être retirée ou ajoutée au niveau de référence du ministère.

Il y a un autre domaine que nous qualifions de quasi-législatif. Il s'agit d'un financement ayant les attributs d'un programme législatif, mais qui n'est pas autorisé par la Loi comme c'est le cas pour un programme législatif. Le Service correctionnel du Canada en est un exemple, une grande partie des coûts provient de la population carcérale. Si, pour une certaine année, le nombre de détenus augmente; ces détenus doivent être logés et nourris. Il faudra augmenter le financement de certains programmes correctionnels pour subvenir aux besoins de ces détenus. Nous nous basons sur de tels critères pour revoir annuellement les crédits affectés au Service correctionnel du Canada. C'est un peu législatif en quelque sorte du fait que ce n'est pas tout à fait une formule même si c'est très clair. Les coûts sont déterminés par le nombre prévu de détenus, donc ils augmentent ou diminuent en fonction des prévisions des fluctuations de la population carcérale. Nous vérifions annuellement ces prévisions afin de ne pas verser des fonds à mauvais escient.

The bills from Public Works and Government Services, in terms of the lease costs for federal buildings, and heat and light, are non-discretionary. The Department of Public Works has to pay them. If lease costs have gone up, its funding has to be increased. That is a second category where the secretariat examines the case made by the department, of which there are not many. That, again, is funding that is adjusted in that annual reference level update process.

The third part of that process would be what we call re-profiling. There has been one example that we have already talked about, where a department had planned to spend on the Sydney tar ponds. It was unable to for a number of reasons. It is a project that still needs to proceed. Therefore, we will adjust the future year reference levels in respect of funding that has lapsed for reasons that are in some cases beyond the department's control.

That is the basic process that we go through in putting the Main Estimates together. The results of the annual reference level update actually feed two separate audiences. They form the numbers that are the basis of the Main Estimates. We also feed those numbers into the Department of Finance, because they form part of the fiscal framework that underpins the development of the budget.

Treasury Board currently approves those reference levels for three years. Departments have a basis from which they can develop medium-term plans; even though the estimates are for one year, because of parliamentary tradition, departments have reference levels that are approved for three years, and they appear in the reports, plans and priorities for each department that support the Main Estimates.

As for supplementary estimates, if I am not taking up too much time, we have, to be candid, a dilemma. Our practice currently is that if we feel that a department has not characterized an increment to its spending, a government decision to increase its spending, in sufficient detail, we will not recommend to Parliament that those numbers be included in the Main Estimates until the department has come to the Treasury Board with a submission that provides that information, so that the secretariat is able to do the analysis required. You will typically have programs where the implementation is in phases. Even if the policy approval happened some years ago, we may be still waiting for information from a department to analyze a particular phase that impacts on the Main Estimates' year, so that money may not be in the Main Estimates. When the department provides the information, Treasury Board considers it and we use the supplementary estimates to recommend that to Parliament for approval.

The last example in the third category is new policy approvals that form part of the budget. The budget and the Main Estimates are tabled very close together. Because of budget secrecy, it is impossible for us, even if we were able to do the analysis, to

Les factures de Travaux publics et Services gouvernementaux concernant les coûts de location pour les édifices fédéraux, le chauffage et l'éclairage sont non discrétionnaires. Le ministère des Travaux publics doit les payer. Si les coûts de location augmentent, les fonds qui leur sont affectés doivent augmenter. C'est une deuxième catégorie dans laquelle le Secrétariat examine le cas présenté par le ministère, il n'y en a pas beaucoup. Je répète que ce financement est ajusté dans la mise à jour des niveaux de référence.

Ce que nous appelons le report de fonds constitue la troisième partie de ce processus. Il y a un exemple dont nous avons déjà parlé et pour lequel un ministère avait prévu de financer l'assainissement des étangs bitumineux de Sydney. Il n'a pas pu le faire pour plusieurs raisons. C'est un projet qui doit encore être fait. Donc, nous ajusterons les niveaux de référence de l'année qui suit en fonction des fonds qui n'ont pas été dépensés pour des raisons qui échappent souvent au contrôle du ministère.

Essentiellement, c'est ainsi que nous procédons pour préparer le Budget principal des dépenses. Les résultats de la mise à jour des niveaux de référence ont deux usages différents. Ils donnent les chiffres à partir desquels le Budget principal des dépenses est établi. Nous communiquons aussi ces chiffres au ministère des Finances, car ils constituent une partie du cadre financier servant de fondement à l'élaboration du Budget.

Le Conseil du Trésor approuve ces niveaux de référence pour une durée de trois ans. Les ministères disposent d'une base à partir de laquelle ils peuvent élaborer des projets à moyen terme, même si les Budgets ne couvrent qu'une année, à cause de la tradition parlementaire, les ministères ont des niveaux de référence approuvés pour trois ans et qui sont inclus dans les rapports sur les plans et les priorités de chaque ministère servant à établir le Budget principal des dépenses.

En ce qui concerne le Budget supplémentaire des dépenses, si je ne prends pas trop de temps, il faut avouer que nous faisons face à un dilemme. Pour le moment, si nous estimons qu'un ministère n'a pas donné de raisons suffisantes d'augmentation de ses dépenses, de décision gouvernementale pour augmenter ses dépenses, nous ne recommanderons pas au Parlement que ces chiffres soient inclus dans le Budget principal des dépenses jusqu'à ce que le ministère présente au Conseil du Trésor une soumission incluant les informations qui permettront au Secrétariat de procéder à l'analyse nécessaire. De manière générale, l'application des programmes se fait par phases successives. Même si la mesure a été approuvée il y a quelques années, nous pouvons encore attendre des informations d'un ministère pour analyser une phase particulière qui a un impact sur l'année du Budget principal des dépenses afin de ne pas inclure cet argent dans le Budget principal. Quand le ministère communique les informations, le Conseil du Trésor l'examine et nous utilisons le Budget supplémentaire des dépenses pour recommander au Parlement qu'il l'approuve.

L'approbation de nouvelles politiques qui font partie du Budget est le dernier exemple pour la troisième catégorie. Le Budget et le Budget principal des dépenses sont déposés presque en même temps. À cause du secret budgétaire, il nous est impossible,

include most budget items in the Main Estimates. Typically, you will see them in the supplementary estimates for the same reason, that neither the departments nor the secretariat have had time to analyze the program details, and so those form part of the supplementary estimates.

There is always a part of the fiscal framework in the budget that is not in the Main Estimates for those two reasons I have described.

Senator Harb: Let me ask you a specific question about both supplementary estimates and the Main Estimates for CIDA, for example. I am quite interested in finding out, either in the supplementaries or in the Main Estimates, the breakdown between the expenditure on staffing — that is, staff who are hired by CIDA to work for the department — and money that is spent on others, people who are on contract at CIDA. As well, I am interested in finding out how much actual money that is allocated to CIDA to do projects abroad goes into the specific areas of interest, and how much of it is spent on staffing.

When I look at the Main Estimates, I see one line, which is on page 10-2 under Foreign Affairs and International Trade — L25, issuance and payment of notes through the International Financial Institution Fund Account — and there is nothing under that. Then when I go to the supplementaries, on page 139, which also deals with CIDA, under “contributions,” and under a subtitle, “geographic programs,” suddenly I find this line that is in the Main Estimates, L25.

To tell you the truth, I am an engineer and I sat on the Public Accounts Committee in the House of Commons for a number of years, but I am, not confused, but just wondering how I relate what is in the Main Estimates to what is in the supplementaries.

Secondly, if you will bear with me, the amount in the supplementaries, on the top of that page where it reads “explanation of requirement in thousands of dollars,” if I were to take that, then 640,000 would make it \$640 million. If that is \$640 million, it is a substantial sum of money that we are spending on one line in a budget of probably over \$2.67 billion to be put into the estimates, unless there is a mistake here. If so, maybe you can correct it for me. Can you give me an explanation on that? Then I will wrap up with my third and final question.

Mr. Joyce: The last question, if I can address that first, senator, is easy. It is confusing, I must admit. I suddenly had a question myself, but the transfer payments are shown in dollar amounts whereas the explanation of requirements is shown in thousands. Unfortunately, the two different denominations are juxtaposed on the same page. If you look at the explanation of requirements, it is \$640,000. Then the explanation is given below, and that is given in the full dollar amount — \$640,000 is still a substantial amount of money, but it is not \$640 million.

même si nous étions en mesure de faire l'analyse, d'inclure la plupart des postes budgétaires dans le Budget principal. On les verra habituellement dans le Budget supplémentaire des dépenses pour la même raison, c'est-à-dire que ni les ministères ni le Secrétariat n'ont eu le temps d'analyser les détails du programme et ils font donc partie du Budget supplémentaire des dépenses.

Il y a toujours une partie du cadre financier dans le Budget qui n'est pas dans le Budget principal des dépenses pour les deux raisons que j'ai données.

Le sénateur Harb : Permettez-moi de vous poser une question spécifique sur le Budget principal et sur le Budget supplémentaire pour l'ACDI. Je suis très curieux de connaître la décomposition, dans le Budget supplémentaire ou le Budget principal, des dépenses en dotation en personnel — le personnel recruté par l'ACDI pour le ministère — et l'argent dépensé pour les autres, des gens ayant un contrat à l'ACDI. Je suis aussi curieux de connaître le montant, des sommes affectées à l'ACDI pour l'exécution de projets à l'étranger, qui est utilisé dans les domaines d'intérêts spécifiques et le montant qui est utilisé pour la dotation en personnel.

Si je consulte le Budget principal des dépenses, je vois une ligne à la page 10-2 sous Affaires étrangères et Commerce international — L25, émission et paiement au compte du Fonds d'institutions financières internationales — et il n'y a rien sous cette rubrique. Je passe ensuite au Budget supplémentaire, à la page 139, qui concerne aussi l'ACDI sous « Contributions » et sous un sous-titre « Programmes géographiques », soudainement je trouve cette ligne qui est dans le Budget principal, L25.

Il se trouve que je suis ingénieur et, pendant quelques années, j'ai fait partie du Comité des comptes publics à la Chambre des communes, mais je suis, pas confus, mais je me demande comment je peux relier ce qui est dans le Budget principal à ce qui est dans le Budget supplémentaire.

Deuxièmement, je vous demande d'être patients, le montant dans le Budget supplémentaire, en haut de cette page où il est écrit « Explication du besoin en milliers de dollars » donc 640 000 voudraient dire 640 millions de dollars. S'il s'agit de 640 millions de dollars, c'est une somme énorme que nous dépensons sur une seule ligne dans un Budget d'environ plus de 2,67 milliards de dollars à mettre dans les dépenses, à moins qu'il ne s'agisse d'une erreur. Dans ce cas, vous pouvez peut-être me corriger. Pouvez-vous m'expliquer cela? Je passerai ensuite à ma troisième et dernière question.

M. Joyce : Votre dernière question, si je peux commencer par y répondre, sénateur, est facile. J'admets qu'elle peut porter à confusion. J'ai moi-même eu soudainement une question à poser, mais les paiements de transfert sont indiqués en dollars alors que l'explication du besoin est en milliers de dollars. Malheureusement, les deux se trouvent côte à côte sur la même page. Si vous regardez l'explication du besoin, il s'agit de 640 000 \$. L'explication est donnée dessous en dollars — 640 000 \$ est encore une somme énorme, mais ce n'est pas 640 millions de dollars.

If I understand your question, it is in terms of the amount of money that is spent on contract staff and the amount that effectively gets into the hands of the country. First of all, I apologize that I do not have the Main Estimates with me. I came prepared to speak to the supplementary estimates, which is a narrower focus. However, that really is an issue that is best dealt with by the department. We could undertake to ask that question of the agency, but if you wish to pursue a dialogue, it would be better if you did that directly with the agency. I can still undertake to take that initial question from you to the agency and get you a response.

Senator Harb: If I have time for a couple of more questions, I will ask them. If not, I am interested in these horizontal reallocations of resources between departments. I am also interested in the reallocation of resources within the same department. Say, for example, a department comes to you with its plans for the expenditures for 2004-05, and we are talking about the boxes. They will tell you they want "X" amount of money for this box and "Y" amount of money for that box. You look at it, and on the surface it looks okay. You have so many departments with which to deal. You trust the submission and proceed, only to find out a year or two later that even though the money was allocated for box "A," in fact money was spent on box "X." Suddenly, those who might be the beneficiaries of a program that was supposed to have been in box "A" or box "X" found themselves in a situation where nothing really has happened. They have to go again through the process of lobbying members of Parliament or knocking on the doors of the administrations, trying to ensure that what was promised to them quite some time ago, which did not materialize, actually takes place.

I wanted to find out whether or not there was any way for Treasury Board to say, "Okay, when we have a process and we approve a budget item or an estimate package, unless you have absolutely unequivocally clear reasons why you did not follow through with the expenditures on that item, that will not happen; we will not allow that to happen."

I want to find out what are the checks and balances at Treasury Board in terms of horizontal reallocation — though it sounds quite interesting on the surface, it may have some damaging side effect. If they are not working, what do you plan to do to make sure that they do work?

Mr. Joyce: Senator, that is an excellent question. It is very much an issue that we are focusing on right now. Your characterization of the boxes is actually a good way of describing our approach to the program activity architecture, which was something that I suggested we come back to the committee to describe.

That is exactly what we want to do, is to have a more granular knowledge of how a department, at the beginning of the year, intends to allocate the money that the government and Parliament has approved to various activities, sub-activities, down to a fairly low level of detail, and to understand the particular results that

Si je comprends votre question, elle se rapporte à l'argent dépensé pour le personnel contractuel et à l'argent qui est effectivement remis au pays. Tout d'abord, je vous prie de m'excuser de ne pas avoir avec moi le Budget principal des dépenses. Je me suis préparé à parler du Budget supplémentaire des dépenses qui est un sujet moins étendu. Cependant, c'est vraiment une question qu'il vaut mieux régler avec le ministère. Nous pouvons poser cette question à l'Agence, mais si vous désirez poursuivre un dialogue, il serait préférable que vous le fassiez directement avec l'Agence. Je peux encore poser votre question initiale à l'Agence et vous faire parvenir la réponse.

Le sénateur Harb : Si j'ai le temps pour deux autres questions, je les poserai. Sinon, je suis intéressé par ces réaffectations horizontales des ressources entre ministères. Je suis aussi intéressé par la réaffectation des ressources au sein d'un même ministère. Prenons l'exemple d'un ministère qui vous présente ses projets de dépenses pour 2004-2005 et nous parlons des boîtes. Ils vous diront qu'ils veulent un certain montant d'argent pour cette boîte et un autre pour celle-là. Vous les étudiez et à première vue ils semblent corrects. Vous avez affaire à tellement de ministères. Vous leur faites confiance et vous continuez votre travail seulement pour découvrir un an ou deux plus tard que même si l'argent avait été affecté à la boîte « A », il a été dépensé pour la boîte « X ». Soudainement, ceux qui auraient pu être les bénéficiaires d'un programme qui était supposé être dans la boîte « A » ou la boîte « X » se sont retrouvés dans une situation où rien ne s'est vraiment passé. Ils doivent de nouveau exercer des pressions sur les députés ou frapper aux portes des administrations pour essayer de s'assurer que les promesses qui leur ont été faites il y a longtemps, et qui ne se sont pas concrétisées, soient tenues.

Je voulais savoir s'il y aurait moyen que le Conseil du Trésor dise : « Quand nous avons un processus et que nous approuvons un poste budgétaire ou une proposition budgétaire, vous devez respecter les dépenses affectés à ce poste à moins que vous n'ayez eu des raisons précises et absolument sans équivoque, car nous ne permettrons pas que vous ne respectiez pas les dépenses ».

Je veux connaître les mécanismes de contrôle du Conseil du Trésor en ce qui concerne la réaffectation horizontale — même si cela semble intéressant à première vue, il peut y avoir des effets secondaires néfastes. Si ces mesures se révèlent inefficaces, que ferez-vous pour assurer leur efficacité?

M. Joyce : Sénateur, c'est une excellente question. C'est vraiment un problème sur lequel nous concentrons nos efforts. Votre exemple des boîtes est en fait une bonne description de notre approche de l'architecture d'activités de programmes, j'avais suggéré que nous revenions ici pour vous la décrire.

C'est exactement ce que nous voulons faire, nous devons connaître plus en détail la façon dont un ministère, au début de l'année, prévoit d'affecter des fonds approuvés par le gouvernement et le Parlement pour diverses activités, sous-activités, jusqu'au plus petit détail et nous voulons comprendre

that department is planning to achieve with each of those sub-allocations. Your characterization of the boxes is absolutely correct.

The issue that you have raised is again currently being actively debated, which is the degree to which the Treasury Board and the Treasury Board Secretariat should be controlling money that is allocated to a department and to what extent a department should be free to make reallocation decisions.

We feel — and I think I can characterize this as certainly the current position of the secretariat — that our focus is very much on accountability. That accountability, even in terms of characterizing the result and then rendering account at the end of the year on whether or not that result has been achieved, if not, why not, if money has been reallocated, why was it reallocated, and did that reallocation achieve the intended objective, is currently where we plan to put our focus.

Our belief is that having the Treasury Board Secretariat get involved in control is really micromanagement. I know this goes back to previous commissions that are germane today, that the managers should be allowed to manage, given the framework to manage and required to manage, and should be required to be accountable.

Our focus in terms of implementing the program activity architecture is exactly what you have just said. I should stress this is something that will probably take two or three years to implement. We do not have three boxes, but many boxes for a department as large as CIDA. Our intent is that this information would be accessible to committees such as this.

There is an issue in terms of level of detail, but our plan is that this information would be available to committees such as yours, and individual members, so that you do not have to ask an official like me to get you the answer.

I stress that that is a very specific plan of ours, but it remains a plan. We do not have that detailed information at the current time.

Senator Harb: You have done some outstanding work through Treasury Board that I would say puts Canada on the leading edge internationally. I do not think there is any other country in Europe or elsewhere that has the kind of system that is being implemented by Treasury Board now; that is, dealing with information, information management and the ability of an individual citizen to access information through government. In large part, that is due to your leadership at Treasury Board and that of the Auditor General and others who have encouraged the government to move forward with this type of information system that you have in place. To a large extent, I think it was timely and you are in the process of implementing it throughout government.

Would you talk about the notion of the Government of Canada collecting money for a service that is provided? Say, for example, we take the Employment Insurance program, where we do collect revenues that go to the General Revenue Fund. Those

les objectifs spécifiques que s'est fixés ce ministère pour chacun de ces fonds. Votre exemple des boîtes est absolument correct.

Le point que vous avez soulevé fait de nouveau l'objet d'un vif débat et porte sur le degré de contrôle que devraient exercer le Conseil du Trésor et le Secrétariat du Conseil du Trésor sur les fonds affectés à un ministère et sur la marge de manœuvre dont devrait bénéficier un ministère pour décider des réaffectations.

Nous estimons — et je pense pouvoir dire que c'est la position du Secrétariat — que nos efforts sont axés sur la reddition de comptes. Cette reddition de comptes, même s'il s'agit de qualifier le résultat puis de rendre des comptes à la fin de l'année pour voir si l'objectif a été atteint ou non; si non, pour quelle raison? Si les fonds ont été réaffectés, pourquoi l'ont-ils été? Cette réaffectation a-t-elle permis d'atteindre l'objectif visé? Nous projetons de concentrer nos efforts sur la reddition de comptes.

Nous estimons que la participation du Secrétariat du Conseil du Trésor dans le contrôle est réellement une microgestion. Je crois que cela remonte à des commissions précédentes, qui sont pertinentes aujourd'hui, que les gestionnaires soient autorisés à gérer, s'ils disposent du cadre de travail pour gérer et nécessaire à la gestion et ils devraient rendre des comptes.

L'intérêt que nous portons à la mise en application de l'architecture d'activités de programmes est exactement ce que vous venez de dire. Je signale qu'il faudra probablement deux ou trois ans pour que ce soit mis en application. Nous n'avons pas trois boîtes, mais beaucoup de boîtes pour un ministère aussi grand que l'ACDI. Notre objectif est que des comités comme le vôtre aient accès à ces informations.

C'est une question reliée au niveau de détail, mais notre plan prévoit que cette information soit disponible à des comités comme le vôtre et aux membres afin que vous n'ayez pas à poser de questions à un fonctionnaire comme moi pour avoir des réponses.

Je rappelle que c'est un plan très particulier, mais c'est encore un plan. Pour le moment, nous n'avons pas ces informations détaillées.

Le sénateur Harb : Vous avez fait un excellent travail au sein du Conseil du Trésor et je dirais que vous avez placé le Canada en première ligne sur la scène internationale. Je ne crois pas qu'il y ait un autre pays en Europe ou ailleurs qui ait le même genre de système mis en application aujourd'hui par le Conseil du Trésor; je veux dire le traitement de l'information, la gestion de l'information et la possibilité pour un citoyen d'avoir accès à l'information par l'intermédiaire du gouvernement. En grande partie, cela est dû à votre leadership au Conseil du Trésor et à celui de la vérificatrice générale et d'autres personnes qui ont poussé le gouvernement à aller de l'avant avec ce type de système d'information que vous avez mis en place. Dans une large mesure, j'estime qu'il est arrivé au bon moment et que vous êtes en cours de le mettre en application dans tous les services fédéraux.

Pouvez-vous nous dire quelque chose à propos de l'imposition de frais d'utilisation par le gouvernement du Canada pour les services qu'il fournit? Prenons par exemple le programme d'emploi et d'assurance, où nous percevons l'argent qui va

monies do not go to a specific EI account per se, with checks and balances whereby you receive the money and you spend the money in terms of the account. Rather, even those funds designated as part of the EI account are really part of the general revenues of Canada; it goes to the General Revenue Fund. Therefore, it is, magically, an account that exists but really it does not.

The reason I say this is because I want to move to the next issue. More and more, we are seeing governments charge user fees for services. I use the example of Immigration, for example, charging immigrants who apply to come to the country, or visitor's visas, for which we charge \$40, \$60 or \$70. That money goes to the General Revenue Fund.

In the spirit of fairness, would it not be a good idea if Treasury Board were to, at some time, sit down with all these departments that are charging these fees? I will use the example of India, where there are 200,000 or 300,000 applicants a year; they generate over \$15 million or \$20 million, but they are stretched to the limit. When the department comes forward with an application to Treasury Board or Finance, they want an increase in their funding, "Well, no, I am sorry, this cap is government policy; this is how far we can go." That is the end of it.

I would say the same thing applies to other departments in the government. I wanted to find out if there is any kind of thinking in Treasury Board to allow two things. First, for part of that money to be reinvested in the department where it is generated so they can improve the services they provide to Canadians that Canadians are paying for and expect. Second, at the end of every fiscal year in past years — I do not know what happened recently — because of the way the system works, the departments cannot carry a substantial amount of money from one year to the next. You see the rush to spend. Treasury Board has been on alert about that and I think you have taken some measures. Canadians would be quite interested in finding out, first, what you have done to deal with this issue. The second issue is whether or not there has been thinking to say to a department that has performed well, delivered the program or service to Canadians on time and on budget, but at the end of the year has a surplus, "You have been good, you can carry forward that budget to the next year and we will not penalize you just because you are an efficient department." In this way you create a culture of efficiencies within the government. You are providing better service to Canadians, and at the same time, you are rewarding those who are doing good work. Maybe you could comment on that.

Mr. Joyce: That is another challenging series of questions, senator.

If I could just respond to the issue of user fees, I hope I do not get into trouble for saying this, but there will be an announcement shortly to the effect that one of the particular focuses for those fees is in terms of establishing service standards. That is something the secretariat has been focusing on in the approach to user fees.

grossir les recettes générales, le Trésor. Cet argent n'est pas versé à un compte d'assurance-emploi particulier où l'on reçoit et dépense de l'argent du compte. En fait, même ces fonds désignés comme faisant partie d'un compte d'assurance-emploi font vraiment partie des recettes générales du Canada; elles sont versées dans les recettes générales, le Trésor. Donc, il s'agit, comme par magie, d'un compte qui existe, mais n'existe pas vraiment.

Je dis cela parce pour passer à la prochaine question. Nous constatons de plus en plus que les gouvernements imposent des frais d'utilisation pour des services. Je prends l'exemple d'Immigration qui fait payer les immigrants qui veulent venir au Canada ou fait payer 40, 60 ou 70 \$ les visas de visiteur. Cet argent va grossir les recettes générales, le Trésor.

Ne serait-ce pas une bonne idée que le Conseil du Trésor rencontre tous ces ministères qui imposent ce genre de frais? Pour l'Inde, il y a 200 à 300 000 demandeurs par an; ils reçoivent plus de 15 ou 20 millions de dollars, mais ils sont au bout de leurs ressources. Quand le ministère envoie une demande au Conseil du Trésor ou au ministère des Finances, ils demandent une augmentation de leur crédit, « Eh bien, non, je suis désolé, ce plafond est une politique du gouvernement; c'est le plus qu'on peut vous donner. » Un point c'est tout.

Je dirais que la même chose s'applique aux autres ministères. Je voulais savoir s'il y avait si l'on pensait au Conseil du Trésor de réinvestir une partie de ces fonds dans le ministère d'où ils viennent afin que le ministère améliore les services qu'il fournit aux Canadiens, nos citoyens paient pour ces services et s'attendent à les recevoir. Deuxièmement, à la fin de chaque exercice financier de ces dernières années — je ne sais pas ce qui se passe dernièrement — en raison de la façon dont fonctionne le système, le ministère ne peut pas transférer de grosses sommes d'argent d'une année à l'autre. On constate l'envie de dépenser. Le Conseil du Trésor a été alerté à ce sujet et je pense que vous avez pris certaines mesures. Les Canadiens aimeraient savoir, premièrement, ce que vous avez fait pour régler ce problème. La deuxième question est de savoir si on a pensé ou non à dire qu'un ministère qui a un bon rendement, qui a fourni le programme ou les services aux Canadiens dans les délais et dans les limites du budget, mais qui, à la fin de l'exercice, a un surplus. A-t-on pensé à dire « Vous avez fait du bon travail, vous pouvez transférer ce budget pour l'année prochaine et nous ne vous pénaliserons pas car votre ministère est efficient. » On crée ainsi une culture de l'efficacité dans le gouvernement. Vous fournissez de meilleurs services aux Canadiens et en même temps vous récompensez ceux qui font du bon travail. Quel est votre avis à ce sujet?

M. Joyce : C'est une autre série de questions difficiles, sénateur.

Si je pouvais simplement répondre à la question des frais d'utilisation, j'espère que je ne m'attirerai pas des ennuis en disant cela, mais une déclaration sera bientôt faite pour mentionner que ces frais visent surtout l'établissement de normes de services. Le secrétariat étudie avec beaucoup d'attention la notion des frais d'utilisation.

In terms of reinvestment, there are basically two categories of departments with user fees. There are some that have what we call revenue retention, and sometimes that is reflected in what we call net votes, where departments actually do credit the revenues that they earn to the vote. That is clearly where there is a sense that that particular user-fee activity is self-contained, you need to respond to the demand, and the department has the flexibility to add or shed costs according to the demand for the service for which they are charging the fee.

There are many other areas of the government where the money is deposited to the Consolidated Revenue Fund, and therefore there is no direct link for the department and that incentive is lacking.

The point about incentives is an excellent one. It is probably something, to be candid, about which the secretariat tends to be conservative and risk-averse. There is an issue that just because a department is able to earn money, perhaps there still needs to be some discipline attached to that, in terms of if the revenues go up a department should get access to those. Clearly, in terms of the capacity needed to administer, that would be a factor.

In terms of the rational analysis that you have suggested, if the demand is going up, then clearly, although the revenue is not credited to the vote, we effectively bring that about by looking at other departmental requests.

We are probably not as responsive as departments would like. Your issue about the incentives is a good one. It is one that we struggle with — I will be candid — in the government and the secretariat in terms of what the right balance of incentives is.

One of the issues is are you favouring departments that have a revenue-raising capacity when departments that do not may still have issues for which additional funding is required. There is almost a sense of internal government equity that has to be taken into account.

We are aware of the issue of incentives. I do not think that we have yet moved into quite making that explicit link that you have described, but it is certainly on the table. Your comments on that are appreciated.

Senator Murray: I have several, I hope, brief comments and two specific questions to ask.

First, with regard to user fees, this committee in the previous Parliament passed a private member's bill from the House of Commons. That bill was studied by this committee and passed in the Senate, and I believe it received Royal Assent. That bill sought to increase the involvement of Parliament in the accountability of the government departments and agencies to Parliament with regard to user fees.

We may want to look at that to see how it is working and whether it is adequate or needs some amendment.

Pour ce qui est du réinvestissement, il y a essentiellement deux catégories de ministères qui imposent des frais d'utilisation. Ceux qui conservent leurs recettes, quelquefois cela est indiqué dans ce que nous appelons les crédits nets, quand les ministères créditent les recettes autorisées par le crédit parlementaire. C'est dans ce contexte particulier que l'application des frais d'utilisation est autonome, il faut répondre à la demande et le ministère peut augmenter ou diminuer les coûts en fonction de la demande du service pour lequel il impose des frais d'utilisation.

De nombreux autres secteurs du gouvernement dans lesquels l'argent est versé au Trésor, il n'y a donc pas de lien direct pour le ministère et cette incitation fait défaut.

Vous avez dit quelque chose d'excellent au sujet des incitations. Il faut bien dire qu'à ce niveau, le Secrétariat a tendance à être prudent et veut éviter des risques. On se demande si un ministère doit utiliser l'argent pour la seule raison que les recettes ont augmenté, peut-être faudrait-il prendre d'autres mesures dans ce domaine. Cela serait un facteur au plan de la capacité nécessaire pour la gestion.

En ce qui concerne l'analyse rationnelle que vous avez suggérée, si la demande augmente, même si les recettes ne sont pas créditées aux crédits parlementaires, nous faisons effectivement cela en examinant les autres demandes ministérielles.

Nous ne sommes peut-être pas aussi réceptifs que le souhaiteraient les ministères. Votre argument concernant les incitations est un bon argument. C'est une question — je l'avoue — que nous débattons au sein du gouvernement et du Secrétariat pour trouver un bon équilibre pour les incitations.

Une question qui se pose c'est de savoir si les ministères qui ont une capacité de générer des recettes ne sont pas avantagés par rapport aux ministères qui n'ont pas cette capacité et peuvent encore avoir des problèmes qui nécessitent des fonds supplémentaires. Il faut tenir compte d'un certains sens de l'équité au sein du gouvernement.

Nous sommes conscients du problème des incitations. Je ne pense pas que nous sommes arrivés à faire ce lien explicite que vous avez décrit, mais nous étudions certainement la question. Vos commentaires à ce sujet sont appréciés.

Le sénateur Murray : J'ai plusieurs commentaires brefs, je l'espère, et deux questions spécifiques à vous poser.

Premièrement, en ce qui concerne les frais d'utilisation, le comité lors de la précédente session a adopté un projet de loi d'initiative parlementaire de la Chambre des communes. Ce projet de loi a été étudié par notre comité et a été adopté au Sénat, je crois qu'il a reçu la sanction royale. Ce projet de loi visait à augmenter la participation du Parlement dans la reddition de comptes des ministères et des organismes gouvernementaux auprès du Parlement en ce qui concerne les frais d'utilisation.

Nous voudrions peut-être l'examiner pour juger son efficacité, voir s'il est adéquat ou nécessite des modifications.

Second, with regard to budget secrecy, which was invoked by Mr. Joyce earlier, I cannot forbear to mention that I think there is precious little budget secrecy left. There was a time when one would defer immediately to any official or minister of the government who invoked budget secrecy, but no more. The government itself, the Department of Finance and the House of Commons committee, engage in a consultative process that is extremely elaborate and very specific and it does not take much imagination to be able to discern the outlines of what is going on in the budget preparation process. Further to that, the government, as we know, engages communications consultants and polling firms to test-market various changes that they have in mind in budgetary and fiscal policy all the time, and that is a matter of public record.

Third, in the days leading up to the presentation of the budget, there are calculated leaks by the government as part of its political strategy to prepare the groundwork for major changes, or perhaps even minor ones, to the budget. I know that the minister himself and the department keep close to their vests tax and other changes from which someone could make a personal profit if they knew about it, but those are in the minority of measures that are brought in by the budget.

Finally, there was a discussion here a while ago about equalization. I can tell you there will definitely be legislation because the Prime Minister said so. A little while ago he announced that he was increasing the base amount of equalization for the present fiscal year and that there would be incremental increases over the next 10 years. For 2005-06 he simply set aside the formula that is in the present legislation and decided, or the government decided, on what the allocation of that increase would be among the provinces. It is fair to say that the formula has simply been set aside for the succeeding eight or nine years, and he has appointed a panel to recommend how this will be done. If I were from the Atlantic provinces, which I am not officially any more, I would be viewing all these developments with great apprehension, but that is another subject. We will have an opportunity to debate it in the Senate before long.

Mr. Joyce, at page 46, statutory items, in these supplementary estimates, I see a negative amount, I suppose you would call it. It says:

CANADA CUSTOMS AND REVENUE AGENCY

Department

Spending of revenues received through the conduct of its operations pursuant to section 60 of the *Canada Customs and Revenue Agency Act*.

I look over here and sure enough, the item, which is \$12.1 million, is listed under "statutory," under "ministry summary." What is that? What is section 60 of the CCRA Act?

Mr. Joyce: I do not have an answer for you in terms of that specific section, but the actual amount relates to the transfer of that function.

Deuxièmement, en ce qui concerne le secret budgétaire, mentionné par M. Joyce, je ne peux pas m'empêcher de dire qu'à mon avis il en reste très peu. Il fut un temps où l'on s'inclinait immédiatement devant tout fonctionnaire ou ministre du gouvernement qui invoquait le secret budgétaire. Même le gouvernement, le ministère des Finances et le comité de la Chambre des communes s'engagent dans un processus de consultations qui est extrêmement élaboré et très spécifique et il ne faut pas beaucoup d'imagination pour deviner ce qui se prépare dans l'élaboration du budget. En plus, nous savons que le gouvernement utilise les services de conseillers en communications et de groupes de sondage pour tester les divers changements qu'il veut apporter dans la politique budgétaire et fiscale, tous ces faits sont connus du public.

Troisièmement, dans les jours qui précèdent la présentation du budget, le gouvernement autorise des fuites dans le cadre de sa stratégie politique afin de préparer l'annonce de changements importants ou peut-être même de changements mineurs du Budget. Je sais que le ministre et le ministère cachent bien leurs taxes et les autres changements qui pourraient profiter à des gens s'ils étaient divulgués, mais cela fait partie du petit nombre de mesures apportées par le budget.

Finalement, il y a quelques temps, nous avons discuté ici de la péréquation. Je peux vous dire qu'il y aura effectivement une mesure législative, le premier ministre l'a déclaré. Il a annoncé il y a peu de temps qu'il augmentait le montant de base de la péréquation pour cet exercice financier et qu'il y aura des augmentations par incréments sur les dix prochaines années. Pour 2005-2006, il a simplement mis de côté la formule dans la loi actuelle et a décidé ou le gouvernement a décidé de l'affectation de cette augmentation pour les provinces. Il est juste de dire que la formule a simplement été mise de côté pour les huit ou neuf prochaines années et que le premier ministre a désigné un groupe d'expert chargé d'étudier un processus pour faire cela. Si je venais des provinces de l'Atlantique, et ce n'est plus vrai officiellement, j'appréhenderais avec beaucoup d'inquiétude tous ces développements, mais c'est un autre sujet que nous aurons l'occasion de débattre au Sénat sous peu.

Monsieur Joyce, à la page 46, postes législatifs, dans ce Budget supplémentaire des dépenses, je vois un montant négatif, je suppose que vous le qualifierez comme tel. Il est énoncé :

AGENCE DES DOUANES ET DU REVENU DU CANADA.

Ministère

Dépenses des revenus résultant de la poursuite des opérations en vertu de l'article 60 de la Loi sur l'Agence des douanes et du revenu du Canada.

Je regarde ici et bien sûr, le poste, qui est de 12,1 millions de dollars est indiqué sous « législatif », sous « sommaire du portefeuille ministériel ». De quoi s'agit-il? Que prévoit l'article 60 de la Loi sur l'Agence des douanes et du revenu du Canada?

M. Joyce : Je n'ai pas de réponse à vous donner en ce qui concerne cet article particulier, mais le montant se rapporte au transfert de cette fonction.

Senator Murray: What function? There is a previous estimate of \$31 million, I think it is, spending of revenues, and then zero under "transfer." Then, new appropriation, \$12.1 million; total estimates to date, \$19 million.

Ms. Laura Danagher, Executive Director, Expenditure Operations and Estimates Directorate, Treasury Board of Canada: With the restructuring, the border activities have been moved to a separate agency. This relates to the revenue that can be re-spent due to the collection of customs duties. That activity is being transferred to the border agency. It is a reduction in the amount that is forecast for that activity.

Senator Murray: The amount of revenue?

Ms. Danagher: That is right.

Senator Murray: The previous estimate is \$31.1 million.

Ms. Danagher: They have just decreased the forecast to take out that portion.

Senator Murray: The total estimate is no longer \$31.1 million but \$19 million?

Ms. Danagher: That is correct.

Senator Murray: Mr. Joyce, bring us up to date. We raised this with Mr. Alcock when he was here. What is happening with vote 5 now? I know that it is on the tip of your tongue to tell us how complex this issue is, and I am here to tell you that in our view it is not complex at all. We have put forward a number of recommendations that have great clarity and simplicity to them, and we cannot understand why the government is not acting on them or coming back and telling us what the flaws are. We would like to put this concern to bed and put the whole vote 5 issue on a better basis.

Mr. Joyce: The president will be speaking about this when he appears before you next week. I believe that you will find his response will actually address your concerns.

Senator Murray: It is now in the draft stage, one assumes.

Mr. Joyce: Yes, as you pointed out on a couple of occasions at least, we had a very specific proposal that was discussed with you, which we could implement with the next Main Estimates, and that is something that the president will be talking about next week. There are broader issues with respect not to vote 5 but the way it is used that I am hoping will be addressed as part of this reporting project, the improved reporting in the estimates. The fact that we might actually implement the specific recommendations we discussed with you I hope will not be an impediment to looking at some of the more fundamental issues that bring about the need to use vote 5 the way we do.

Le sénateur Murray : Quelle fonction? Il y a des dépenses précédentes de 31 millions de dollars, je crois que c'est cela, de dépenses de recettes et puis zéro sous « transfert ». Ensuite, un nouveau crédit, 12,1 millions de dollars; à ce jour, un total de 19 millions de dollars.

Mme Laura Danagher, directrice exécutive, Division des opérations et prévisions de dépenses, Conseil du Trésor du Canada : Suite à la restructuration, les activités concernant la frontière a été transféré à une agence séparée. Cela est relié aux recettes qui peuvent être dépensées de nouveau en raison de la perception des droits de douane. Cette activité a été transférée à l'organisme frontalier. C'est une réduction dans le montant prévu pour cette activité.

Le sénateur Murray : Le montant des recettes?

Mme Danagher : C'est exact.

Le sénateur Murray : Les dépenses précédentes sont de 31,1 millions de dollars.

Mme Danagher : Ils viennent juste de diminuer la prévision pour soustraire cette partie.

Le sénateur Murray : Le total n'est plus de 31,1 millions de dollars mais de 19 millions de dollars?

Mme Danagher : C'est exact.

Le sénateur Murray : Monsieur Joyce, dites-nous où en sont les choses. Nous en avons parlé avec M. Alcock lorsqu'il était ici. Que se passe-t-il aujourd'hui avec le crédit 5? Je sais que vous avez envie de nous dire que cette question est complexe et je suis ici pour vous dire que nous ne pensons pas qu'elle est complexe du tout. Nous avons présenté plusieurs recommandations qui sont très claires et très simples et nous ne pouvons pas comprendre la raison pour laquelle le gouvernement ne prend pas de décision en ce qui les concerne ou la raison pour laquelle il ne nous répond pas pour nous dire si ces recommandations comportent des lacunes. Nous aimerions régler ce problème et voir toute cette question du vote 5 sous un meilleur angle.

M. Joyce : Le président parlera de cette question quand il sera ici la semaine prochaine. Je crois que vous constaterez que sa réponse portera sur vos préoccupations.

Le sénateur Murray : Je suppose qu'il est à l'étape de l'ébauche.

M. Joyce : Oui, comme vous l'avez indiqué deux fois au moins, nous avons discuté avec d'une proposition très spécifique que nous pourrions mettre en application dans le prochain Budget principal des dépenses et c'est quelque chose dont vous parlera le président la semaine prochaine. Il y a des questions plus étendues en ce qui concerne, pas le crédit 5, mais la façon dont il est utilisé et j'espère que nous aborderons cela dans le cadre de ce projet de rapport, le rapport amélioré dans les prévisions. J'espère que le fait que nous pourrions appliquer les recommandations spécifiques que nous avons discutées avec vous ne fera pas obstacle à l'examen de certaines des questions plus fondamentales qui nous obligent à utiliser le crédit 5 comme nous le faisons.

There are still, in my mind, two sets of issues, but the president will be addressing the specific one that you have raised, which is the clarification to the vote wording.

Senator Murray: We will see about the larger longer-term issue. As you know, we were recommending some changes in the wording of the vote itself and, second, in the guidelines that have been issued, some of them by the board, and some by the secretariat on its own initiative, to departments. Some of the guidelines are regulations, as it were. They have been approved by the board, by the ministers; and others are administrative supplements put in by the secretariat. We thought all of them should be visited and approved by the board.

Mr. Joyce: That is something of which I was not aware. I thought they all had the same status, but we could regularize that.

Senator Murray: We thought it was of some importance if we are intending to hold the government accountable, not just for what its officials do but for what ministers say and do.

Thank you, Mr. Joyce.

The Deputy Chairman: I have two or three points for clarification. The first is with respect to the comment just made by Senator Murray in relation to the equalization formula and the public debate that has been going on between the premiers and the Prime Minister.

Are you aware, Mr. Joyce, as to whether that issue has been resolved, the distribution of the additional amount, whether it will be according to the proportions determined by the formula or on a per-capita basis? I understood that that issue is still outstanding.

Senator Murray: Not for 2005-06. The government has decided, and it was announced, at least to the provinces, that half of the increment for 2005-06 will be based on a three-year average of what they received under the existing formula, and the other half is on a per-capita basis, and that after 2005-06 we are in the hands of an expert panel, four members of which will be appointed by the federal government and two by the provinces, none of whom have been appointed yet, as far as I know.

The Deputy Chairman: That will be an interesting opportunity for us to revisit the comprehensive study that we did on equalization. This clearly moves away from the old established formula into something else.

Senator Murray: Into something else, we know not what.

The Deputy Chairman: I think that could be an interesting subject for us to delve into again.

Senator Murray: The sooner the better.

Il y a encore, dans mon esprit, deux séries de questions, mais le président parlera de celle que vous avez soulevée, c'est-à-dire l'éclaircissement du libellé du crédit.

Le sénateur Murray : Nous verrons bien au sujet de la question plus étendue et à plus long terme. Comme vous le savez, nous avons recommandé certains changements dans le libellé du crédit et dans les lignes directrices envoyées à des ministères, certaines de ces lignes directrices étaient émises par le Conseil et d'autres par le Secrétariat de sa propre initiative. Quelques lignes directrices sont des règlements. Elles ont été approuvées par le Conseil, par les ministres; d'autres sont des suppléments administratifs présentés par le Secrétariat. Nous avons pensé qu'elles devraient toutes être examinées et approuvées par le Conseil.

M. Joyce : C'est quelque chose que j'ignorais. Je croyais qu'elles avaient toutes le même statut, mais nous pouvons régulariser cette situation.

Le sénateur Murray : Nous avons pensé que cela revêtait une certaine importance si nous avons l'intention de demander des comptes au gouvernement, non seulement pour les agissements de ses fonctionnaires, mais aussi pour les agissements et les déclarations des ministres.

Merci, monsieur Joyce.

Le vice-président : Je veux éclaircir deux ou trois points. Le premier se rapporte au commentaire que vient de faire le sénateur Murray sur la formule de péréquation et sur le débat public entre les premiers ministres et le premier ministre.

Savez-vous, monsieur Joyce, si cette question a été résolue, la distribution du montant supplémentaire qu'il soit calculé en fonction des proportions établies par la formule ou en fonction du prorata de la population? Je crois comprendre que cette question est encore en suspens.

Le sénateur Murray : Pas pour 2005-2006. Le gouvernement a décidé, et cela a été annoncé, du moins aux provinces, que la moitié de l'incrément pour 2005-2006 sera basée sur une moyenne de trois ans que ce qu'elles ont reçu conformément à la formule actuelle et l'autre moitié est basée sur le prorata de la population et qu'après 2005-2006, ce sera à un groupe d'experts de décider, quatre membres seront nommés par le gouvernement fédéral et deux par les provinces, à ma connaissance, il n'y a pas encore eu de nomination.

Le vice-président : Voilà une bonne occasion pour que nous réexaminions l'étude exhaustive que nous avons faite sur la péréquation. Il semble évident que l'on s'éloigne de l'ancienne formule établie pour passer à quelque chose d'autre.

Le sénateur Murray : Quelque chose d'autre dont nous ne savons rien.

Le vice-président : Je crois que cela pourrait être pour nous un sujet intéressant à explorer.

Le sénateur Murray : Le plus tôt sera le mieux.

The Deputy Chairman: The other point of clarification is with respect to the boxes that you were talking about during your discussion with Senator Harb. I should not assume that the boxes are within a particular vote, should I? Are you suggesting that the manager can move appropriated funds from one vote to another within his department?

Mr. Joyce: No, senator, that was not what I was suggesting, but in many cases the reallocations the departments make are within a vote and within their authorities, even in terms of any additional controls that the Treasury Board may have put in place. This is clearly something we encourage.

To give an example of that, when we announced the first \$1 billion, we actually surveyed departments to get a sense of how much they actually move money around. It is a substantial amount of money, but in many cases it is done within votes, and in some cases, as you can see here, departments actually come to the Treasury Board to seek approval to recommend to Parliament transfers between votes. Both do occur. However, clearly, a department cannot move money between votes without getting parliamentary approval to do so.

The Deputy Chairman: That had been my understanding, so I think the confusion was the analogy to boxes. I tend to think of boxes as being votes, and that is not the way you were describing the boxes in this particular discussion.

Mr. Joyce: That is correct, we were not. In some cases, a box may have money in it from more than one vote. In some cases, one of the boxes may have money that is only in one vote. It will vary, because the focus of the boxes, if I can continue to use Senator Harb's analogy, is to look at how a department manages its programs and program activity. It does not necessarily follow clean vote lines because one activity may use, for instance, both capital and operating or, in fact, capital, operating, and grants and contributions. The focus is on how a department manages its programs and program activities.

The Deputy Chairman: If I understand matters correctly, if a manager, a minister or a deputy minister wishes to move funds from one vote to another, it would require that \$1 indication in the supplementary estimates. Is that correct?

Mr. Joyce: That is correct.

The Deputy Chairman: I refer you to page 79 of the Supplementary Estimates (A). You give us a very helpful \$1-item table. I find what you have done here to be helpful. For example, in the top one on page 79, you have shown, in the Economic Development Agency of Canada for the region of Quebec, funds moving from vote 2a to vote 6a.

Can you explain to me what is happening with respect to the Canadian International Development Agency, that reduced ceiling on issuance, et cetera? Where is that money going?

Le vice-président : L'autre point d'éclaircissement concerne les boîtes dont vous parliez avec le sénateur Harb. Je ne devrais pas supposer que les boîtes se rapportent à un crédit particulier, devrais-je? Suggérez-vous que le gestionnaire peut transférer des fonds affectés d'un crédit à un autre au sein de son ministère?

M. Joyce : Non, sénateur, ce n'est pas ce que je suggérais, mais dans de nombreux cas les réaffectations faites par les ministères sont pour un crédit existant et dans les limites de leurs pouvoirs même en ce qui concerne tout contrôle additionnel pouvant avoir été mis en place par le Conseil du Trésor. Il est clair que c'est quelque chose que nous encourageons.

Par exemple, quand nous avons annoncé le premier milliard de dollars, nous avons, en fait, mené une enquête auprès des ministères pour savoir d'ils faisaient beaucoup de transferts de fonds. Ce sont des sommes considérables, mais dans de nombreux de cas, c'est tiré des crédits et dans d'autres cas, comme vous pouvez le voir ici, les ministères s'adressent au Conseil du Trésor pour obtenir l'autorisation de recommander au Parlement les transferts entre les crédits. Ces deux types de cas se produisent. Toutefois, un ministère ne peut clairement pas transférer de l'argent entre les crédits sans l'autorisation du Parlement.

Le vice-président : C'est ce que j'avais compris, j'étais déconcerté par l'exemple des boîtes. J'ai tendance à penser que les boîtes sont des crédits et ce n'est pas ainsi que vous avez décrit les boîtes tout à l'heure.

M. Joyce : C'est exact, nous ne l'avons décrit comme cela. Dans certains cas, une boîte peut avoir de l'argent provenant de plusieurs crédits ou bien d'un seul crédit. Cela variera, car l'objectif des boîtes, si je peux continuer à utiliser l'exemple du sénateur Harb, c'est de voir comment un ministère gère ses programmes et les activités de programme. Il ne suit pas nécessairement des lignes précises de crédit, car une activité peut utiliser, par exemple, à la fois le budget en immobilisations et le budget d'exploitation ou alors le budget en immobilisations, le budget d'exploitation et des subventions et des contributions. L'accent est mis sur la façon dont le département gère ses programmes et les activités de programme.

Le vice-président : Si je vous comprends bien, si un gestionnaire, un ministre ou un vice-ministre veut transférer des fonds d'un crédit à un autre, il faudra inclure cette indication de 1 \$ dans le Budget supplémentaire des dépenses. Est-ce bien cela?

M. Joyce : Tout à fait.

Le vice-président : À la page 80 du Budget supplémentaire des dépenses (A) figure une liste très utile des postes de 1 \$. J'estime que ce que vous avez fait là est très utile. Par exemple, en haut de la page 80, vous montrez dans le cas de l'Agence de développement économique du Canada pour les régions du Québec des fonds réaffectés du crédit 2a au crédit 6a.

Pouvez-vous m'expliquer ce qui se passe avec l'Agence canadienne de développement international, cette diminution du plafond de l'émission, et cetera? Où va cet argent?

With respect to the next item, Canadian Institutes of Health Research, grants for research projects and personnel support, vote item 15a, you are moving that somewhere else.

Mr. Joyce: Ms. Danagher will respond to the specifics, but you are absolutely correct. In the first one that you mentioned, the Economic Development Agency of Canada, the reallocation or transfer between votes is between 2a in that agency and vote 60 in Industry. It is not from 2a to 6a.

The Deputy Chairman: Yes.

Ms. Danagher: On CIDA, what you are looking at there is not necessarily a transfer. They are coming in to reduce the ceiling on an issuance, which is like a loan. Vote L25 is for the issuance, so they are coming in to reduce the ceiling. It is a dollar item just to get the authority to reduce it. It is not necessarily a vote transfer.

The Deputy Chairman: To reduce the ceiling they require approval?

Ms. Danagher: Parliamentary authority, that is right.

The Deputy Chairman: With respect to grants for research projects and personnel, to reduce the grants they have to get approval?

Ms. Danagher: Basically, they are transferring money from a contribution program into a grant program, so it is within a vote. Instead of offering the program as a contribution, they will be doing it as a grant. In this specific case, they are changing the profile of their grants and contributions, because within that vote they are doing both.

Again, since they are increasing grants in this case and you need the authority of Parliament to change your grants because they are listed in the estimates, they have to come in for the dollar item.

The Deputy Chairman: Thank you. This is the first time I have seen this kind of summary.

Ms. Danagher: That is the first time we have done it.

The Deputy Chairman: It is very helpful. I was asking some questions just to clarify what you were saying.

Can you move funds from department to department with a \$1-item entry as well?

Ms. Danagher: Yes, you could.

The Deputy Chairman: That is permissible as long as they show \$1 here and somewhere else? This would have to be through the supplementary process?

Ms. Danagher: Yes.

En ce qui concerne le poste suivant, les Instituts de recherche en santé du Canada, les subventions pour les projets de recherche et les contributions à des particuliers, poste de crédit 15a, sont réaffectées ailleurs.

M. Joyce : Mme Danagher répondra aux questions portant sur les détails, mais vous avez tout à fait raison. Dans le premier cas que vous avez mentionné, l'Agence de développement économique du Canada, la réaffectation ou le transfert entre des crédits s'est fait entre le crédit 2a de cette agence et le crédit 60 du ministère de l'Industrie. Il ne s'est pas fait entre le crédit 2a et le crédit 6a.

Le vice-président : Oui.

Mme Danagher : Au sujet de l'ACDI, il ne s'agit pas nécessairement d'un transfert. Ils permettent de réduire le plafond d'une émission, qui est comme un prêt. Le crédit L25 est l'émission, ils permettent donc de réduire le plafond. C'est un poste de 1 \$ seulement pour pouvoir le réduire. Ce n'est pas nécessairement une réaffectation de crédit.

Le vice-président : Ont-ils besoin d'une autorisation pour réduire le plafond?

Mme Danagher : Oui, d'une autorisation parlementaire.

Le vice-président : En ce qui concerne les subventions pour les projets de recherche et les contributions aux particuliers, ont-ils besoin d'une autorisation pour réduire les subventions?

Mme Danagher : Essentiellement, ils transfèrent l'argent d'un programme de contribution à un programme de subvention, donc c'est tiré sur un crédit. Au lieu d'offrir le programme comme une contribution, ils le font à titre de subvention. Dans ce cas particulier, ils ont changé l'objet de leurs subventions et de leurs contributions puisqu'ils utilisent les deux dans ce crédit.

Étant donné que dans ce cas, les subventions augmentent et que l'on a besoin de l'autorisation du Parlement pour changer les subventions, car elles sont énumérées dans le Budget supplémentaire, elles doivent être comprises dans les postes de 1 \$.

Le vice-président : Merci. C'est la première fois que je vois ce type de résumé.

Mme Danagher : C'est la première fois que nous en faisons un comme cela.

Le vice-président : C'est très utile. Je posais la question simplement pour apporter des clarifications à ce que vous avez dit.

Pouvez-vous déplacer des fonds d'un ministère à un autre avec un poste de 1 \$ aussi?

Mme Danagher : Oui, c'est possible.

Le vice-président : C'est possible tant que l'on indique le montant de 1 \$ là et ailleurs? Faut-il que cela fasse partie du processus du budget supplémentaire?

Mme Danagher : Oui.

The Deputy Chairman: With respect to the 2002 exercise for expenditure review and reallocation, were any funds transferred from one department to another, or were they all within the same department?

Mr. Joyce: There is not a one-on-one relationship. The 2003 budget made a commitment that the government would find \$1 billion in ongoing savings for reallocation. The 2003 budget in fact set out the new spending priorities of the government that were premised on delivery of that \$1 billion, and that has now been done. There is not a one-on-one relationship between the savings and the new priorities that were announced in the 2003 budget, but the \$1 billion in ongoing savings were required in order to fund about 15 per cent of the total new spending priorities. You cannot point to one particular saving that contributed to the \$1 billion and say that went to this particular new priority in the budget because the new priorities were announced in advance of the specific savings being identified.

The Deputy Chairman: We were discussing the Department of National Defence earlier, at page 180. We were looking at the summary of the reallocation of \$1 billion. Now I am asking you to go to the Department of National Defence section and look at the specific department. The department is asking for \$502 million in additional funding, and you reduced that by roughly \$90 million. Then you come before us for the reduced amount of \$412 million, and it will presumably be in the appropriations bill that is based on the Supplementary Estimates (A). Was that \$89 million saved from vote 1 that was already approved in the Main Estimates, or did that come from some other source?

Mr. Joyce: It came from vote 1.

The Deputy Chairman: It came from vote 1. If it came from some other source, how would we know that? It looks to me like all of these savings came from the same department and the same vote — that is the way I am following your savings table — and that there were no transfers of funds between departments.

Mr. Joyce: I am trying to think how to explain this succinctly. The savings that are shown here in terms of the contributions to the reallocation initiative represent reductions that the department offered up and were accepted by the Treasury Board as their contribution towards the \$1 billion. That was the discrete and separate decision made by the Treasury Board based on what the Minister of National Defence proposed at that time. If that were the only transaction with respect to National Defence, you would not have seen a supplementary estimate for the department, but we would, in the secretariat, have actually put what we call a frozen lapsing allotment around that \$89 million, so that the department, even though its printed authority was whatever it was, would not be able to exercise the full spending that Parliament had authorized. We would have sequestered \$89 million of that. That is the first transaction. If that had been the only transaction with respect to Defence, you would not see a

Le vice-président : En ce qui concerne l'exercice 2002, au sujet de l'examen et de la réaffectation des dépenses, des fonds ont-ils été transférés d'un ministère à un autre, ou étaient-ils tous au sein d'un même ministère?

M. Joyce : Il n'y a pas de rapport de l'un à l'autre. Dans le budget de 2003, le gouvernement s'est engagé à trouver un milliard de dollars en économies continues aux fins de la réaffectation. En fait, le budget de 2003 établit les nouvelles priorités en matière de dépenses du gouvernement, dont la première étape consistait à fournir ce montant d'un million de dollars, et cela a été fait. Il n'y pas de rapport direct entre les économies et les nouvelles priorités annoncées dans le budget de 2003, mais il fallait un million de dollars en économies continues afin de financer 15 p. 100 environ de l'ensemble des nouvelles priorités en matière de dépenses. Il n'est pas possible de dire quelle économie ayant permis d'obtenir ce un milliard de dollars a été affectée à telle nouvelle priorité du budget, car les nouvelles priorités ont été annoncées avant que ne soient déterminées les économies à réaliser.

Le vice-président : Nous avons parlé plus tôt du ministère de la Défense nationale, à la page 180. Nous avons examiné le résumé de la réaffectation de la somme de un milliard de dollars. Maintenant, je vous demande d'aller à la section sur le ministère de la Défense et de regarder les données sur ce ministère. Le ministère demande 502 millions de dollars en financement supplémentaire et vous, vous diminuez cette somme d'environ 90 millions de dollars. Ensuite, vous venez ici avec la somme réduite, soit 412 millions de dollars, qui fera supposément partie du montant basé sur le Budget supplémentaire des dépenses (A). Les économies de 81 millions de dollars réalisées dans le crédit n° 1 ont-elles déjà été approuvées dans le Budget supplémentaire des dépenses, ou viennent-elles d'une autre source?

M. Joyce : Cela vient du crédit n° 1

Le vice-président : Cela vient du crédit 1. Si cela venait d'une autre source, comment le saurions-nous? Il me semble que toutes ces économies viennent du même ministère et du même crédit — d'après ce que je comprends de votre tableau présentant les économies — et il me semble qu'il n'y a eu aucun transfert de fonds entre des ministères.

M. Joyce : J'essaie de voir comment je peux expliquer cela d'une manière claire. Les économies que l'on voit ici en ce qui concerne les contributions à l'initiative de réaffectation représentent des réductions qui ont été offertes par le ministère et acceptées par le Conseil du Trésor comme faisant partie de sa contribution aux économies d'un milliard de dollars. Cette décision a été prise à la discrétion du Conseil du Trésor d'après la proposition du ministère de la Défense nationale à ce moment. Si cela représentait la seule transaction pour le ministère de la Défense, nous n'aurions pas de Budget supplémentaire des dépenses pour le ministère, mais plutôt, le secrétariat aurait fait ce que l'on appelle une affectation manuelle gelée pour cette somme de 89 millions de dollars, afin que le ministère, peu importe l'autorisation écrite qu'il avait, ne puisse dépenser le montant total autorisé par le Parlement. Nous aurions retenu 89 millions de dollars de ce montant. C'est la première

supplementary estimate here, but you would if you had asked us. If you asked, "Where is it?" we would have said, "The executive of the government, the Treasury Board, has actually sequestered it by separating that out in what we call a frozen lapsing allotment." That is a power of the Treasury Board, to place allotments on the votes. It is a control below the vote level that the executive, through the Treasury Board, can exercise.

The subsequent transaction is the one you have just mentioned. Subsequently, the department looks at the situation as it is now and says that National Defence needs new money because of the particular environment and the particular current priorities, so it authorizes an increase. That requires a supplementary estimate, but because we have \$89 million that has been sequestered, we go to Parliament with the lesser amount — that is, the net amount of money.

The Deputy Chairman: If that amount of money had not been sequestered within the same vote and in fact was a reallocation from another department, we would have seen a different accounting here?

Mr. Joyce: It would have been accounted for differently. This is hypothetical so I am almost reluctant to use it. The Department of National Defence has offered up savings from vote 5. Let us say, for example, that the entire amount had been from vote 5. We would have printed in the supplementary estimates the gross amount of funds requested for operating.

The Deputy Chairman: I think I understand that. Thank you.

One other area that I would like to talk about from a point of view of clarification is this carry-forward that Senator Harb was discussing with you. You have a guideline of 5 per cent from one year to the next. It has to be within the same vote?

Mr. Joyce: There are two broad types of carry-forward. The one you are referring to is called the operating budget carry-forward, which, as you have said, is 5 per cent. That is available to all departments and agencies and, because it is operating, it is always in the operating vote. We also look at other carry-forwards and the annual reference level update. A specific one is capital; that is handled on a different basis because it is done on an assessment of "as needed." Although this is less common, we also look at other areas where the government has allocated funding. It is either on a project basis — it may not be for capital — or it represents something that is, effectively, almost a legal commitment. There are occasions when those commitments are in a transfer payment vote. If the government has not been able to deliver on its commitment one year and still needs to deliver on it in the next year, then we will also permit a carry-forward, which could impact on a transfer payment vote.

transaction. Si cela avait été la seule transaction pour le ministère de la Défense, vous n'auriez pas vu ici un Budget supplémentaire des dépenses, mais vous l'auriez vu si vous nous l'aviez demandé. Si vous avez demandé où il était, nous aurions répondu que l'exécutif du gouvernement, le Conseil du Trésor, a bloqué cette somme en la plaçant dans ce que nous appelons une affectation annuelle gelée. Le Conseil du Trésor a le pouvoir d'affecter certains montants des crédits. Il s'agit d'un contrôle au-delà du niveau du crédit que l'exécutif peut exercer, par le truchement du Conseil du Trésor.

La transaction subséquente est celle dont vous venez de parler. Après cela, le ministère examine la situation actuelle et détermine que le ministère de la Défense a besoin de nouvel argent, en raison de la situation et des priorités particulières, alors il autorise l'augmentation. Il faut un budget supplémentaire des dépenses, car puisque 89 millions de dollars ont été retenus, nous allons au Parlement avec moins d'argent — c'est-à-dire, le montant net.

Le vice-président : Si ce montant n'avait pas été retenu dans le même crédit et était plutôt une réaffectation d'un autre ministère, aurions-nous un chiffre différent ici?

M. Joyce : Il aurait été comptabilisé d'une manière différente. Nous parlons d'un sujet hypothétique, alors j'hésite à parler de cela. Le ministère de la Défense nationale a offert des économies du crédit n° 5. Disons, par exemple, que tout le montant provient du vote n° 5. Nous aurions alors indiqué dans le Budget supplémentaire des dépenses le montant brut des fonds nécessaires pour le fonctionnement.

Le vice-président : Je crois que je comprends. Merci.

J'aimerais également discuter du report de fonds dont le sénateur Harb a discuté avec vous afin de clarifier la chose. Votre ligne directrice est de reporter 5 p. 100 d'une année à l'autre. Est-ce que cela se fait au sein du même crédit?

M. Joyce : Il y a deux types généraux de report. Celui dont vous parlez s'appelle un report du budget de fonctionnement, lequel, comme vous l'avez dit, est de 5 p. 100. Ce type de report peut être utilisé par tous les ministères et tous les organismes du gouvernement et, puisqu'il s'agit du budget de fonctionnement, il est toujours dans le crédit de fonctionnement. Il y a aussi d'autres reports et la mise à jour annuelle du niveau de référence. Par exemple, pour le capital. Ce type de report est traité de manière différente, car il est établi selon l'évaluation « du besoin ». Bien que ce type de report soit moins commun, nous tenons également compte d'autres domaines où le gouvernement a affecté des fonds. Il s'agit soit d'un projet — qui n'est pas nécessairement un projet d'immobilisations — ou quelque chose comme un engagement légal. Parfois, ces engagements sont dans un crédit de transfert de paiements. Si le gouvernement n'a pas pu tenir un engagement une année et doit le faire l'année suivante, alors nous permettrons le report, ce qui pourrait avoir un effet sur le crédit de transfert de paiements.

The Deputy Chairman: Do you have a set of guidelines for operating and another set for capital that you could share with us? Presumably, these were developed by your secretariat?

Mr. Joyce: Yes, we could. The operating budget carry-forward is a very simple premise. We have some rather detailed rules in terms of how the calculation is done. We can certainly make those available to you, but the basic principle approved by the Treasury Board is exactly what you articulated, namely, that each department and agency is allowed to carry forward up to 5 per cent of its operating vote, provided that money is unused at the end of the previous year. In terms of capital, I would have to check whether we have an up-to-date set. They may need to be updated. Frequently, as we put out instructions to departments each year for the annual reference level update, we use those to adjust the guidelines that we give them. We will give you whatever we have, including whatever changes are being made in the current instructions given to departments.

The Deputy Chairman: How long has this policy been in place? Do not misunderstand me. We do not think this is wrong, because it is a good management tool and it does allow the manager to manage. Therefore, we do not see that rush at the end of the fiscal year to spend all the money because it will be lost. We believe the concept is good. We want to test the parameters of it.

Mr. Joyce: It was put in place in 1992-93 at a level of 2 per cent and then was subsequently increased to 5 per cent based on that experience.

The Deputy Chairman: Has there been any assessment, review or discussion as to whether 5 per cent is sufficient?

Mr. Joyce: There has been some discussion — I would not say a particularly focused discussion. Other countries have different practices. The United Kingdom, for instance, though I have not had a recent conversation with the person who told me this, actually has 100 per cent carry-forward, which I find rather startling. I asked my counterpart if he lost any sleep at night over the possible impact that could have from year to year. He did admit that when they introduced it he was a little nervous. That is one country that has given a far greater flexibility than we have. I do not think we would be willing to move in that direction, but there are arguments for and against increasing it.

The Deputy Chairman: Maybe we should investigate those arguments.

Mr. Joyce: It would be a useful discussion.

The Deputy Chairman: Thank you. We have time for one more question from Senator Harb.

Le vice-président : Avez-vous un ensemble de lignes directrices pour le fonctionnement et d'autres lignes directrices pour le capital dont vous pourriez nous parler? Je suppose que ces lignes directrices ont été mises au point par votre secrétariat?

M. Joyce : Oui, c'est possible. Le report du budget de fonctionnement fonctionne d'une manière très simple. Nous avons quelques règles détaillées sur la méthode de calcul. Nous pouvons vous fournir ces renseignements, mais le principe de base approuvé par le Conseil du Trésor est exactement ce que vous avez dit, c'est-à-dire que chaque ministère et chaque organisme peut faire un report de 5 p. 100 de son crédit de fonctionnement, à condition que cet argent était inutilisé à la fin de l'exercice précédent. En ce qui concerne le capital, j'aimerais vérifier si nous avons des lignes directrices à jour. Elles ont peut-être besoin d'être mises à jour. Il arrive fréquemment que nous publions des instructions à l'intention des ministères à chaque année pour mettre à jour le niveau de référence annuelle, et nous utilisons ces instructions pour mettre à jour les lignes directrices que nous leur fournissons. Nous vous fournirons ce que nous avons, y compris les modifications qui ont été effectuées dans les versions actuelles des instructions données aux ministères.

Le vice-président : Depuis combien de temps cette politique est-elle en place? Ne vous méprenez pas sur ma question. Nous ne pensons pas qu'elle est mauvaise, car c'est un bon outil de gestion, qui permet au gestionnaire de gérer. Cependant, nous ne voyons pas la nécessité d'obliger des personnes de tout dépenser l'argent à la fin de l'exercice afin que cet argent ne soit perdu. Nous croyons que le concept est bon. Mais nous voulons en tester les paramètres.

M. Joyce : La politique a été mise en place en 1992-1993, et le niveau était de 2 p. 100 et il a été par la suite augmenté à 5 p. 100.

Le vice-président : Est-ce que l'on a fait des évaluations, des études, ou tenu des discussions afin de savoir si ce 5 p. 100 était suffisant?

M. Joyce : Il y a eu des discussions — mais je ne dirais pas qu'il y a eu des discussions portant particulièrement sur ce sujet. D'autres pays ont des pratiques différentes. Au Royaume-Uni, par exemple, bien que je n'aie pas parlé récemment à la personne qui m'avait dit cela, il est possible de faire un report de 100 p. 100, ce qui à mon avis est surprenant. J'ai demandé à mon vis-à-vis s'il lui arrivait de faire de l'insomnie lorsqu'il songeait aux répercussions que cela pourrait entraîner d'une année à l'autre. Il a admis qu'il avait été un peu nerveux lorsque cette politique avait été mise en œuvre. Ce pays possède beaucoup plus de flexibilité que nous. Je ne crois pas que nous allions aller dans cette direction, mais il y a des bons côtés et des mauvais côtés de cette approche.

Le vice-président : Nous devrions peut-être étudier ces arguments.

M. Joyce : Cela pourrait être une bonne chose.

Le vice-président : Merci. Nous avons le temps pour une autre question, sénateur Harb.

Senator Harb: I want to correct the record with regard to a comment that was made about the Auditor General, an unfortunate comment. A statement was made that the Auditor General should investigate private companies when it comes to funding for the mad cow disease. In fact, the Auditor General cannot do that. Under the parliamentary act, she does not have the authority to follow the money right into the private sector hands. She is not here to defend herself and I think it is only fair to correct that for my colleague who raised it.

I have a question about the relationship between the Comptroller General of Canada and Treasury Board. The minister responsible for Treasury Board issued a statement November 20 about strengthening the internal audit as an important part of the government agenda to improve public sector management and ensure rigorous stewardship of public funds.

First, I would like to know where the comptroller general fits in respect of the Treasury Board Secretariat.

Second, Senator Day raised the matter of the capital budget and the operating budget. The financial management system is more efficient than ever, and a parliamentary committee examines estimates on a regular basis. I would like to know whether there is an intention in Treasury Board to proceed with a document that would break down the estimates into capital, operating, and grant and contribution costs, whereby a parliamentary member or member of the public would be able to look at the document and follow it through line by line to truly understand the message contained therein from a department through Treasury Board to the public domain. If I were to choose a report from any one department, I would find it a bit difficult to follow through in terms of a breakdown of its expenditures for staffing, consulting, capital costs, et cetera. Is Treasury Board contemplating such a breakdown of the expenditures?

Mr. Joyce: Thank you for the question, senator. The Comptroller General of Canada is a deputy-level position within the Treasury Board Secretariat and reports to the board. That is where the Comptroller General of Canada fits into the organization. The change is that the position was upgraded to the deputy level.

Concerning the breakdown of expenditures, you are correct in your assessment of the current one. The intention of Main Estimates in Part 2 is that there are limitations on how much we can give. The document that currently does give the breakdown is the individual report on plans and priorities. This goes back to your analogy of the boxes and the program activity architecture. Our intent is that that program activity architecture will form the basis, not just for the Main Estimates, but also for the reports on plans and priorities. That will give you information by program activity. For each program activity, one of the breakdowns will be the kind of expenditure — capital, operating, personnel, et cetera. There are limits on the details that can be put in the report.

Sénateur Harb : J'aimerais apporter une précision, pour le procès-verbal, au sujet d'un malheureux commentaire fait sur la vérificatrice générale. Quelqu'un a dit que la vérificatrice générale devrait faire enquête sur les entreprises privées lorsqu'il est question de fonds octroyés pour lutter contre la maladie de la vache folle. En fait, la vérificatrice générale ne peut faire cela. Selon la loi, elle ne peut pas faire le suivi de l'argent qui est distribué au secteur privé. Elle n'est pas ici pour se défendre et je crois qu'il est équitable de corriger le commentaire que mon collègue a fait.

J'ai une questions au sujet de la relation entre le contrôleur général du Canada et le Conseil du Trésor. Le ministre responsable du Conseil du Trésor a publié un énoncé le 20 novembre dernier au sujet du renforcement de la vérification interne dans le cadre du programme du gouvernement pour améliorer la gestion du secteur public et pour garantir une gestion rigoureuse des fonds publics.

Je voudrais tout d'abord savoir où se situe le contrôleur général par rapport au Secrétariat du Conseil du Trésor.

Deuxièmement, le sénateur Day a parlé du budget d'équipement et du budget de fonctionnement. Le système de gestion financière est plus efficace que jamais, et un comité parlementaire examine les budgets des dépenses régulièrement. J'aimerais savoir si le Conseil du Trésor a l'intention de produire un document qui présenterait la ventilation des budgets des dépenses selon les coûts d'équipement, de fonctionnement et de subventions et contributions, et qui pourrait être examiné par un député ou un contribuable ligne par ligne afin de vraiment comprendre le message qui est véhiculé par un ministère et transmis par le Conseil du Trésor à la population. Si je devais consulter un seul rapport d'un ministère, j'aurais de la difficulté à obtenir la ventilation des dépenses en matière de personnel, de consultations, d'équipement, et cetera. Le Conseil du Trésor prévoit-il décomposer les dépenses de cette manière?

M. Joyce : Merci de votre question, monsieur le sénateur. Le contrôleur général du Canada est un poste d'adjoint au sein du Secrétariat du Conseil du Trésor et il fait rapport au conseil. C'est la position du contrôleur général du Canada dans l'organisation. La différence, c'est que le poste a été mis au niveau d'adjoint.

En ce qui concerne la ventilation des dépenses, votre évaluation de la ventilation actuelle est bonne. L'intention de la partie 2 du Budget principal des dépenses est de dire qu'il y a des limites à ce que nous pouvons donner. Le document qui fournit la ventilation des dépenses est le rapport sur les plans et priorités de chacun des ministères. Ce document me ramène à votre exemple des boîtes et de l'architecture des activités de programme. Notre intention est que cette architecture des activités de programme forme la base, non seulement pour le Budget principal des dépenses, mais aussi pour les rapports sur les plans et priorités. Cela vous fournira l'information par activités de programme. Pour chacune des activités de programme, l'un des rapports présentera le type de dépenses — équipement, fonctionnement, personnel, et cetera. Il y a des limites aux détails que nous pouvons mettre dans un rapport.

One issue that we would like to discuss with you when we consult is the balance between the amount of detail we proactively include in a printed document, which, with the best of intentions, can make the document incomprehensible by the sheer volume of documentation, and giving parliamentarians and others access to information.

One of the approaches we would like to pursue, which we have made a start on, is having the document available electronically, with links to that further information, so that a printed document is available and you can expand on that by going to a website that will lead you to additional information. Thus, the information would be available on demand. That is definitely the direction we would like to take. Part of the project I outlined in my introductory statements is to consult with people to scope that out. The three-month project is looking at our blueprint for progressing. Once we have an agreement on priorities and directions, then implementing that would be a three-year project, at least, to achieve the progress we want.

The Deputy Chairman: I thank Mr. Joyce and Ms. Danagher for an informative and helpful session.

The committee adjourned.

Nous aimerions discuter avec vous, lorsque nous vous consultons, de l'équilibre entre la quantité de détails que nous incluons dans un document imprimé, qui, malgré les meilleures intentions, peut rendre un document incompréhensible en raison de la quantité de données qu'il contient, et le fait de donner aux parlementaires et à d'autres personnes l'accès à l'information.

L'une des approches que nous aimerions prendre, que nous avons commencé à prendre, consiste à rendre le document disponible électroniquement avec des liens vers d'autres renseignements, et ainsi un document imprimé est disponible et vous permet d'obtenir d'autres renseignements en allant dans le site Web qui vous donnera accès à d'autres renseignements. L'information sera donc disponible sur demande. C'est définitivement l'orientation que nous aimerions prendre. Une partie du projet I dont j'ai parlé dans mon introduction consiste à consulter les personnes afin de déterminer cela. Le projet de trois mois consiste à examiner notre plan détaillé en vue de progresser. Lorsque nous aurons une entente sur les priorités et les orientations à prendre, il nous faudrait trois ans pour les mettre en œuvre, au moins, afin d'accomplir les progrès désirés.

Le vice-président : Je remercie M. Joyce et Mme Danagher de nous avoir informés et fourni des renseignements utiles au cours de cette séance.

La séance est levée.



If undelivered, return COVER ONLY to:
Public Works and Government Services Canada –
Publishing and Depository Services
Ottawa, Ontario K1A 0S5

En cas de non-livraison,
retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à:
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada –
Les Éditions et Services de dépôt
Ottawa (Ontario) K1A 0S5

Wednesday, November 17, 2004

APPEARING

The Honourable John McCallum, P.C., M.P., Minister of National Revenue.

WITNESSES

Privy Council Office:

Munir A. Sheikh, Deputy Secretary to the Cabinet, Expenditure Review.

Tuesday, November 23, 2004

Treasury Board of Canada:

Mike Joyce, Assistant Secretary, Expenditure and Management Strategies Sector;

Laura Danagher, Executive Director, Expenditure Operations and Estimates Directorate.

Le mercredi 17 novembre 2004

COMPARAÎT

L'honorable John McCallum, C.P., député, Ministre du Revenu national.

TÉMOINS

Bureau du Conseil privé :

Munir A. Sheikh, Secrétaire adjoint du Cabinet, Examen des dépenses.

Le mardi 23 novembre 2004

Conseil du Trésor du Canada :

Mike Joyce, secrétaire adjoint, Secteur des stratégies de gestion et de dépenses;

Laura Danagher, directrice exécutive, Division des opérations et prévisions de dépenses.





First Session
Thirty-eighth Parliament, 2004

SENATE OF CANADA

*Proceedings of the Standing
Senate Committee on*

National Finance

Chair:

The Honourable DONALD H. OLIVER

Tuesday, November 30, 2004
Wednesday, December 1, 2004

Issue No. 4

Fifth meeting on:

Main Estimates 2004-2005

Second meeting on:

Supplementary Estimates (A) 2004-2005

APPEARING:

The Honourable Reg Alcock, P.C., M.P.,
President of the Treasury Board and
Minister responsible for the Canadian Wheat Board

WITNESSES:
(See back cover)

Première session de la
trente-huitième législature, 2004

SÉNAT DU CANADA

*Délibérations du Comité
sénatorial permanent des*

Finances nationales

Président :

L'honorable DONALD H. OLIVER

Le mardi 30 novembre 2004
Le mercredi 1^{er} décembre 2004

Fascicule n° 4

Cinquième réunion concernant :

Le budget principal des dépenses 2004-2005

Deuxième réunion concernant :

Le budget supplémentaire des dépenses (A) 2004-2005

COMPARAÎT :

L'honorable Reg Alcock, C.P., député,
président du Conseil du Trésor et
ministre responsable de la Commission canadienne du blé

TÉMOINS :
(Voir à l'endos)

THE STANDING SENATE COMMITTEE ON NATIONAL FINANCE

The Honourable Donald H. Oliver, *Chair*

The Honourable Joseph A. Day, *Deputy Chair*

and

The Honourable Senators:

* Austin, P.C. (or Rompkey, P.C.) Carstairs, P.C. Comeau Cools Downe Ferretti Barth	Harb * Kinsella (or Stratton) Murray, P.C. Ringuette Stratton
---	--

*Ex Officio Members

(Quorum 4)

Changes in membership of the committee:

Pursuant to rule 85(4), membership of the committee was amended as follows:

The name of the Honourable Senator Downe is substituted for that of the Honourable Senator Mercer (*November 24, 2004*).

The name of the Honourable Senator De Bané, P.C. is substituted for that of the Honourable Senator Ferretti Barth (*November 29, 2004*).

The name of the Honourable Senator Lavigne is substituted for that of the Honourable Senator Biron (*November 29, 2004*).

The name of the Honourable Senator Carstairs, P.C. is substituted for that of the Honourable Senator Lavigne (*November 30, 2004*).

The name of the Honourable Senator Ferretti Barth is substituted for that of the Honourable Senator De Bané, P.C. (*November 30, 2004*).

LE COMITÉ SÉNATORIAL PERMANENT DES FINANCES NATIONALES

Président : L'honorable Donald H. Oliver

Vice-président : L'honorable Joseph A. Day

et

Les honorables sénateurs :

* Austin, C.P. (ou Rompkey, C.P.) Carstairs, C.P. Comeau Cools Downe Ferretti Barth	Harb * Kinsella (ou Stratton) Murray, C.P. Ringuette Stratton
---	--

*Membres d'office

(Quorum 4)

Modifications de la composition du comité :

Conformément à l'article 85(4) du Règlement, la liste des membres du comité est modifiée, ainsi qu'il suit :

Le nom de l'honorable sénateur Downe est substitué à celui de l'honorable sénateur Mercer (*le 24 novembre 2004*).

Le nom de l'honorable sénateur De Bané, C.P., est substitué à celui de l'honorable sénateur Ferretti Barth (*le 29 novembre 2004*).

Le nom de l'honorable sénateur Lavigne est substitué à celui de l'honorable sénateur Biron (*le 29 novembre 2004*).

Le nom de l'honorable sénateur Carstairs, C.P., est substitué à celui de l'honorable sénateur Lavigne (*le 30 novembre 2004*).

Le nom de l'honorable sénateur Ferretti Barth est substitué à celui de l'honorable sénateur De Bané, C.P. (*le 30 novembre 2004*).

MINUTES OF PROCEEDINGS

OTTAWA, Tuesday, November 30, 2004

(7)

[English]

The Standing Senate Committee on National Finance met at 9:30 a.m., this day, in room 705, Victoria Building, the Chair, the Honourable Donald H. Oliver, presiding.

Members of the committee present: The Honourable Senators Comeau, Cools, Day, De Bané, P.C., Downe, Harb, Murray, P.C., Oliver and Ringuette (5).

In attendance: Guy Beaumier and Odette Madore, Research Officers, Library of Parliament.

Also in attendance: The official reporters of the Senate.

Pursuant to the Order of Reference adopted by the Senate on Tuesday, November 16, 2004, the committee continued its consideration of the examination of the Supplementary Estimates (A) laid before Parliament for the fiscal year ending March 31, 2005. (*For complete text of the Order of Reference, please see Issue No. 3 of the proceedings of the committee.*)

APPEARING:

The Honourable Reg Alcock, P.C., M.P., President of the Treasury Board and Minister responsible for the Canadian Wheat Board.

WITNESS:

Treasury Board of Canada:

Mike Joyce, Assistant Secretary, Expenditure and Management Strategies Sector.

The Chair made a statement.

Minister Alcock made a statement and, together with the other witness, answered questions.

At 11:14 a.m., the committee adjourned to the call of the Chair.

ATTEST:

OTTAWA, Wednesday, December 1, 2004

(8)

[English]

The Standing Senate Committee on National Finance met at 6:20 p.m., this day, in room 160-S, Centre Block, the Chair, the Honourable Donald H. Oliver, presiding.

Members of the committee present: The Honourable Senators Carstairs, P.C., Comeau, Cools, Day, Downe, Harb, Murray, P.C. and Oliver (8).

In attendance: Guy Beaumier and Odette Madore, Research Officers, Library of Parliament.

PROCÈS-VERBAUX

OTTAWA, le mardi 30 novembre 2004

(7)

[Traduction]

Le Comité sénatorial permanent des finances nationales se réunit aujourd'hui, à 9 h 30, dans la pièce 705 de l'édifice Victoria, sous la présidence de l'honorable Donald H. Oliver (*président*).

Membres du comité présents : Les honorables sénateurs Comeau, Cools, Day, De Bané, Downe, Harb, Murray, C.P., Oliver et Ringuette (5).

Également présents : Guy Beaumier et Odette Madore, agents de recherche, Bibliothèque du Parlement.

Aussi présents : Les sténographes officiels du Sénat.

Conformément à l'ordre de renvoi adopté par le Sénat le mardi 16 novembre 2004, le comité poursuit l'examen du Budget supplémentaire des dépenses (A) 2004-2005 déposé devant le Parlement pour l'exercice se terminant le 31 mars 2005. (*Le texte intégral de l'ordre de renvoi figure dans le fascicule n° 3 des délibérations du comité.*)

COMPARAÎT :

L'honorable Reg Alcock, C.P., député, président du Conseil du Trésor et ministre responsable de la Commission canadienne du blé.

TÉMOIN :

Conseil du Trésor du Canada :

Mike Joyce, secrétaire adjoint, Secteur des stratégies de gestion et de dépenses.

Le président fait une déclaration.

Le ministre Alcock fait une déclaration et, avec l'autre témoin, répond aux questions.

À 11 h 14, le comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation de la présidence.

ATTESTÉ :OTTAWA, le mercredi 1^{er} décembre 2004

(8)

[Traduction]

Le Comité sénatorial permanent des finances nationales se réunit aujourd'hui à 18 h 20 dans la pièce 160-S de l'édifice du Centre, sous la présidence de l'honorable Donald H. Oliver (*président*).

Membres du comité présents : Les honorables sénateurs Carstairs, C.P., Comeau, Cools, Day, Downe, Harb, Murray, C.P. et Oliver (8).

Sont présents : Guy Beaumier et Odette Madore, attachés de recherche, Bibliothèque du Parlement.

Also in attendance: The official reporters of the Senate.

Pursuant to the Order of Reference adopted by the Senate on Wednesday, October 20, 2004, the committee continued its consideration of the examination of the Main Estimates laid before Parliament for the fiscal year ending March 31, 2005. (For complete text of the Order of Reference, please see Issue No. 1 of the proceedings of the committee.)

WITNESSES:

Office of the Auditor General of Canada:

Sheila Fraser, Auditor General;

John Wiersema, Deputy Auditor General.

The Chair made a statement.

Ms. Fraser made a statement and, together with Mr. Wiersema, answered questions.

At 8:07 p.m., the committee adjourned to the call of the Chair.

ATTEST:

La greffière du comité,

Catherine Piccinin

Clerk of the Committee

Sont également présents : Les sténographes officiels du Sénat.

Conformément à l'ordre de renvoi adopté par le Sénat le mercredi 20 octobre 2004, le comité poursuit l'examen du Budget principal des dépenses déposé devant le Parlement pour l'exercice se terminant le 31 mars 2005. (*Le texte intégral de l'ordre de renvoi figure dans le fascicule n° 1 des délibérations du comité.*)

TÉMOINS :

Bureau du vérificateur général du Canada :

Sheila Fraser, vérificatrice générale;

John Wiersema, vérificateur général adjoint.

Le président fait des observations.

Mme Fraser fait une déclaration et, avec M. Wiersema, répond aux questions.

À 20 h 7, le comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation de la présidence.

ATTESTÉ :

EVIDENCE

OTTAWA, Tuesday, November 30, 2004

The Standing Senate Committee on National Finance met this day at 9:30 a.m. to examine the expenditures set out in the Supplementary Estimates (A) for the fiscal year ending March 31, 2005.

Senator Donald H. Oliver (*Chairman*) in the Chair.

[*English*]

The Chairman: Honourable senators, I see a quorum. I would like to call the seventh meeting of the Standing Senate Committee on National Finance to order.

Honourable senators, this is the second meeting in our order of reference to examine the expenditures set out in the Supplementary Estimates (A) for the fiscal year that ends March 31, 2005.

This morning we would like to welcome back for the second time this session the President of the Treasury Board, the Honourable Reg Alcock. At the last meeting of this committee on November 23, Mr. Mike Joyce of the Treasury Board and his officials entered into a very interesting dialogue about the way in which the estimates are presented to parliamentarians and to members of this committee, and there were a number of useful other suggestions for future changes made at that time. We look forward, minister, to having an opportunity to discuss that with you after you finish your opening remarks. As usual, after your opening remarks, honourable senators will put questions to you. Welcome once again.

The Honourable Reg Alcock, President of the Treasury Board and Minister responsible for the Canadian Wheat Board: Thank you very much, Senator Oliver. It is a pleasure to be here, as it always is. I said this to you before, but it is true: We continue to enjoy the rigour with which this committee approaches these exercises, and it has been helpful to us in the work that we do.

I am joined today by Comptroller General Charles-Antoine St-Jean, and Mike Joyce and Ms. Laura Danagher are here also. They both appeared before the committee a week ago. I have a number of other people in the room here in case any of the senators get unruly.

Their presentation at that time on the supplementary estimates was quite detailed and extensive. My opening remarks today will focus on some of the strategic issues concerning supplementary estimates and the way Treasury Board reports to parliamentary committees.

When I appeared before you on October 27, I noted that this committee's responsibility, reviewing government spending, is extremely important. You and your colleagues face significant challenges in carrying out your duties.

TÉMOIGNAGES

OTTAWA, le mardi 30 novembre 2004

Le Comité sénatorial permanent des finances nationales se réunit aujourd'hui à 9 h 30 pour étudier les dépenses projetées dans le Budget supplémentaire des dépenses (A) pour l'exercice se terminant le 31 mars 2005.

Le sénateur Donald H. Oliver (*président*) occupe le fauteuil.

[*Traduction*]

Le président : Honorables sénateurs, nous avons le quorum. Je déclare ouverte la septième réunion du Comité sénatorial permanent des finances nationales.

Honorables sénateurs, ce sera notre deuxième réunion faisant suite à l'ordre de renvoi par lequel nous avons été chargés d'examiner les dépenses projetées dans le Budget supplémentaire des dépenses (A) pour l'exercice se terminant le 31 mars 2005.

Ce matin, nous accueillons pour la deuxième fois au cours de cette session le président du Conseil du Trésor, l'honorable Reg Alcock. Lors de notre dernière réunion du comité, le 23 novembre, nous avons eu avec M. Mike Joyce du Conseil du Trésor et ses fonctionnaires un dialogue très intéressant au sujet de la façon dont les budgets sont présentés aux parlementaires et aux membres de notre comité; plusieurs modifications utiles ont été proposées à cette occasion. Nous comptons avoir l'occasion d'en discuter avec vous, monsieur le ministre, quand vous aurez terminé votre déclaration préliminaire. Les honorables sénateurs pourront alors vous poser des questions, selon la formule habituelle. Encore une fois, soyez le bienvenu parmi nous.

L'honorable Reg Alcock, président du Conseil du Trésor et ministre responsable de la Commission canadienne du blé : Merci beaucoup, sénateur Oliver. Comme toujours, je suis heureux d'être des vôtres. Comme je vous l'ai déjà dit, nous aimons la rigueur dont fait preuve votre comité dans de tels exercices car cela nous aide à faire notre travail.

Je suis accompagné aujourd'hui par le contrôleur général, M. Charles-Antoine St-Jean, ainsi que par Mike Joyce et Mme Laura Danagher, qui ont comparu devant votre comité la semaine dernière. J'ai aussi emmené avec moi plusieurs autres personnes qui se trouvent dans la salle ici au cas où certains sénateurs se montreraient indisciplinés.

M. Joyce et Mme Danagher ont à cette occasion présenté un exposé très détaillé et complet. Aujourd'hui, je parlerai en premier lieu des questions stratégiques liées au Budget supplémentaire des dépenses et de la façon dont le Conseil du Trésor fait rapport aux comités parlementaires.

Lorsque j'ai témoigné devant vous le 27 octobre dernier, j'ai souligné que la tâche du comité, qui consiste à examiner les dépenses gouvernementales, est extrêmement importante. Vous et vos collègues êtes confrontés à des défis de taille dans l'exercice de vos fonctions.

Parliament receives hundreds of statutory reports from over 200 government organizations on matters as diverse as privacy, sustainable development, employment equity, alternative fuels and others. The list alone of these reports exceeds 100 pages.

The government provides detailed information to Parliament, but this does not guarantee clarity or understanding. Parliamentarians have said that they want simpler, more integrated information, with more context, and an ability to drill down to more detail. They want performance reports to be linked to plans, and expect to see more balanced reporting, not just good news stories. Finally, they want the reports to link resources to results and to be more helpful in clarifying departmental expenditures and estimates.

The government has committed to improving reporting to Parliament. This same key objective figures prominently in the Treasury Board's management agenda.

We have already introduced some significant enhancements. For example, all departmental reports on plans and priorities, and on performance, are online and searchable by key word. A number of databases are linked to these reports.

In the short term, there are specific things we can do to improve the quality of reporting. We will soon provide an integrated set of guidelines to departments on the preparation of the reports on plans and priorities and departmental performance reports. These guidelines will stress that these two reports must be better integrated and much more fact-based.

We are now assessing the quality of these reports and reporting our findings to deputy heads under our annual management accountability framework assessment process. We also plan to select a number of reports each year for detailed assessment and feedback, covering the reports of key organizations on a cyclical basis.

We have begun to provide more detailed information in supplementary estimates and in the public accounts. In addition, the Comptroller General is working to increase the number of reports that have auditable financial statements.

However, these measures, while making progress on our objectives, all assume the status quo configuration; and they do not address all of your concerns.

We want to implement an approach to reporting that is intuitive, timely and easy to use; that is consistently based, allowing the tracking of an item from one report to another;

Le Parlement reçoit, de la part de plus de 200 organisations gouvernementales, des centaines de rapports exigés par la loi sur des sujets aussi divers que la protection des renseignements personnels, le développement durable, l'équité en matière d'emploi ou les carburants de remplacement, par exemple. À elle seule, la liste de ces rapports couvre plus de 100 pages.

Le gouvernement fournit des renseignements très détaillés au Parlement, mais cela ne garantit ni clarté de cette information ni le fait qu'elle soit comprise. Les parlementaires ont dit vouloir disposer de renseignements plus simples et mieux intégrés ainsi que des détails supplémentaires en ce qui concerne le contexte, et avoir la possibilité d'obtenir des précisions. Ils veulent que les rapports sur le rendement soient liés aux plans. Ils s'attendent aussi à ce que les rapports soient plus équilibrés et ne servent pas seulement à faire état des bonnes nouvelles. Enfin, ils veulent que les rapports établissent des liens entre les ressources et les résultats, puis permettent de mieux cerner les dépenses et les budgets des ministères.

Le gouvernement s'est engagé à améliorer les rapports destinés au Parlement. Cet objectif clé est un élément central du programme de gestion du Conseil du Trésor.

Nous avons déjà apporté d'importantes améliorations à cet effet. Par exemple, tous les rapports ministériels sur les plans et les priorités de même que sur le rendement sont disponibles en ligne et il est possible d'y effectuer des recherches par mots clés. Ces rapports contiennent également des liens qui permettent d'accéder à diverses bases de données.

Il nous a été possible de prendre certaines mesures à court terme pour améliorer la qualité des rapports. Nous transmettrons sous peu aux ministères une gamme intégrée de lignes directrices sur la préparation de leurs rapports sur les plans et les priorités et sur le rendement. Ces lignes directrices préciseront que ces deux rapports doivent être mieux intégrés et reposer davantage sur les faits.

Nous sommes à évaluer la qualité de ces rapports et nous communiquons nos résultats aux administrateurs généraux par le biais de l'évaluation annuelle du cadre de responsabilisation de gestion. Nous prévoyons aussi choisir chaque année un certain nombre de rapports aux fins d'évaluation et de rétroaction détaillées, et d'évaluer de façon cyclique les rapports de certains organismes clés.

Nous avons commencé à fournir des renseignements plus détaillés dans le Budget supplémentaire des dépenses et les Comptes publics. En outre, le contrôleur général souhaite accroître le nombre de rapports contenant des états financiers vérifiables.

Or, bien qu'elles contribuent à la réalisation de nos objectifs, ces mesures reposent sur le maintien du statu quo et ne tiennent pas compte de l'ensemble de vos préoccupations.

Nous voulons mettre en place une approche en matière d'établissement de rapports qui soit intuitive, pertinente et conviviale; une approche qui soit uniforme, de manière à

balanced between formal hard-copy reports and ongoing electronic disclosure; and which are reflective of real performance and the real way that government is managed.

To meet these objectives, we need a better blueprint to improve reporting to parliamentarians in the future. One promising option is to make better use of electronic reporting. Substantial program-specific details on targets, resources and actual results could be put online and made available to parliamentarians and, indeed, all Canadians. With this approach, electronic reports could be updated at any point in the year as new audits or evaluations are completed, or as actual expenditure and performance data are updated in departmental systems.

Change of this magnitude needs to be phased in over time, but we are positioning the government to move from a static, paper-driven approach to a more dynamic, evergreen model. That is just some of the thinking on where we would like to go.

Let me move on to one of the issues raised by this committee in the past, internal audit. Last week, the Auditor General released her last report for 2004. I am pleased to say that some of the issues and concerns about internal audit raised by her have already been acted on; and work is well under way to address her remaining concerns.

Treasury Board is absolutely committed to building the capacity needed for better independent and objective internal audit services. Budget 2004 announced the government's intention to reorganize and bolster the internal audit function on a government-wide basis to ensure comprehensive audit programs, based on sound risk analysis of all departmental activities, with authority to delve into every corner of every portfolio.

On November 18, I announced a new program to strengthen the internal audit function across the federal public service. This multi-year initiative, developed by the Comptroller General, will greatly enhance the internal audit capacity in the public sector and will introduce a standardized, proven audit process.

Our action plan consists of a comprehensive strategy that encompasses revisions to the internal audit policy. It also includes changes to the role of the function itself, and that of audit committees, their structure, resources, methodologies and tools.

permettre le suivi d'un élément de rapport à l'autre. Une approche qui établisse un équilibre entre la présentation formelle sur papier et la divulgation continue sur support électronique; une approche qui reflète le véritable rendement du gouvernement et la façon dont il est réellement géré.

Pour ce faire, nous avons besoin d'un meilleur plan directeur afin d'améliorer à l'avenir les rapports qui sont destinés aux parlementaires. L'une des options prometteuses consiste à mieux utiliser la présentation de rapports sur support électronique. De nombreux détails au sujet des objectifs, des ressources et des résultats réels de chaque programme pourraient être affichés en ligne et mis à la disposition des parlementaires et l'ensemble des Canadiens. De cette façon, les rapports électroniques pourraient être mis à jour à tout moment au cours de l'année, au fil des nouvelles vérifications ou évaluations et à mesure que les données sur les dépenses réelles et le rendement sont mises à jour par le biais des systèmes ministériels.

Un changement de cette ampleur doit être échelonné, mais nous préparons le gouvernement à passer d'une approche statique fondée sur les documents papier à un modèle dynamique constamment adaptable. Ce ne sont là que quelques-unes des idées qui montrent la direction que nous aimerions prendre.

Passons maintenant à une question soulevée antérieurement par votre comité : la vérification interne. La vérificatrice générale du Canada a déposé la semaine dernière son plus récent rapport pour 2004. Je suis heureux de préciser que nous avons donné suite à certaines préoccupations et questions de la vérificatrice générale au sujet de la vérification interne, et que des travaux sont en cours afin de régler celles qui sont en suspens.

Le Conseil du Trésor est déterminé à développer la capacité requise pour fournir de meilleurs services, plus indépendants et objectifs, en matière de vérification interne. Dans le budget de 2004, le gouvernement a annoncé son intention de réorganiser et de renforcer la fonction de vérification interne à l'échelle du gouvernement, pour assurer l'application de programmes complets de vérification reposant sur une saine analyse du risque lié à l'ensemble des activités ministérielles. Les responsables seront autorisés à passer en revue tous les éléments de chaque portefeuille.

Le 18 novembre, j'ai annoncé un nouveau programme visant à renforcer la fonction de vérification interne à l'échelle de la fonction publique fédérale. Élaborée par le contrôleur général, cette initiative pluriannuelle accroîtra nettement la capacité de vérification interne du secteur public et permettra de mettre en place des processus de vérification normalisés et éprouvés.

Dans le cadre de notre plan d'action, nous avons mis en place une stratégie complète qui prévoit notamment d'apporter des modifications à la politique sur la vérification interne. Des changements seront également apportés au rôle de la fonction proprement dite, à celui des comités de vérification, à la structure de ces comités ainsi qu'à leurs ressources, méthodes et outils.

The Comptroller General will provide internal audit services to 63 small departments and agencies. This will strengthen internal control and performance measurement, and improve the ability of these smaller organizations to meet policy and regulation requirements.

We are conducting an assessment of the audit capacity in government and launching consultations with key stakeholders such as the Canadian Institute of Chartered Accountants, the Institute of Internal Auditors and other professional organizations on changes to internal audit policy and practices. Details on further steps in this multi-year initiative will be announced following the completion of consultations.

Another issue on this committee's agenda is Treasury Board's vote 5, its use, possible changes to its wording, and policy regarding its use. In response to these concerns, Treasury Board has discussed with you a draft paper that proposes a series of recommendations: changes to the wording in the introduction to the Main Estimates to provide a better context around the use of vote 5; alterations to the wording of the vote, reflecting some of the suggestions included in this committee's report of June 2002; an approved framework governing use of vote 5; and a set of Treasury Board-approved guidelines or criteria to accompany the framework.

Like you, we are eager to move forward on this initiative. I will be pleased to discuss this with you in more detail, particularly as it fits into the overarching objective of improved reporting to Parliament; but it is time for me to conclude so we can move on to your questions and concerns.

However, before doing so, I have one other thing I want to say. Yes, Senator Murray, I just wish to point out that last night I had dinner with the Public Sector Accounting Board, which, as you will know, is part of the Canadian Institute of Chartered Accountants, and I received an award, presented to me by the Auditor General of Canada, who is the chair of this particular organization. While I was the teeth and hair in the photo, in fact this is an award to the staff of the Treasury Board and the people who have been engaged in bringing accrual accounting into reality. We need to recognize folks when they accomplish important things. To listen to the auditors talk — I did not understand most of the conversation, frankly — they were excited about it. I think it is an important milestone and we should take time to recognize when people get it right. Thank you.

The Chairman: Thank you very much for that excellent overview. I would like to start by asking you a question of my own.

I read your November 18 announcement with great interest and quite carefully, and today you have referred to it again. You say, "Our action plan consists of a comprehensive strategy that

Le contrôleur général fournira des services de vérification interne à 63 petits ministères et organismes. Cela renforcera le contrôle interne et la mesure du rendement, en plus d'accroître la capacité de ces entités de moindre envergure de respecter les exigences stratégiques et réglementaires.

Nous évaluons présentement la capacité de vérification au sein du gouvernement et nous amorçons des consultations auprès d'intervenants clés comme l'Institut canadien des comptables agréés, l'Institut des vérificateurs internes et d'autres organisations professionnelles, au sujet des modifications de la politique et des pratiques de vérification interne. Les détails des prochaines étapes de cette initiative pluriannuelle seront annoncés une fois les consultations terminées.

Votre comité s'intéresse également au recours au crédit 5, à la modification possible de son libellé et à l'adoption d'une politique sur son utilisation. À ce propos, des représentants du Conseil du Trésor ont discuté avec vous d'un projet de document qui recommande une série de mesures : des modifications du libellé de l'introduction du Budget principal des dépenses pour améliorer le contexte entourant le recours au crédit 5; des modifications du libellé du crédit, en fonction de certaines suggestions formulées dans votre rapport de juin 2002; l'adoption d'un cadre approuvé régissant l'utilisation du crédit 5; une liste des lignes directrices et des critères approuvés par le Conseil du Trésor accompagnant le cadre.

Tout comme vous, nous sommes impatients de procéder à la mise en œuvre de cette initiative. Je serai heureux d'en discuter plus longuement avec vous, car cela rejoint notre objectif global d'améliorer les rapports destinés au Parlement. Je vais maintenant conclure pour que nous puissions passer à vos questions et préoccupations.

Avant de le faire, cependant, j'ai une dernière chose à vous dire. Oui, sénateur Murray, j'ai effectivement dîné hier soir avec le Conseil sur la comptabilité dans le secteur public qui fait partie, comme vous le savez, de l'Institut canadien des comptables agréés. J'y ai reçu un prix, qui m'a été remis par la vérificatrice générale du Canada, qui est aussi la présidente de cet organisme. Bien que ce soit moi qui figure sur la photo, il s'agit d'un prix décerné au personnel du Conseil du Trésor et à ceux qui ont contribué à mettre en place le système de la comptabilité d'exercice. Nous devons saluer le travail des gens qui accomplissent des tâches importantes. J'ai écouté les vérificateurs en parler et ils ont semblé bien emballés, bien que je vous avoue que je n'ai pas compris grand-chose à la conversation. C'est un jalon important et nous devons prendre le temps de souligner les réussites de nos employés. Merci.

Le président : Merci beaucoup de cette excellente vue d'ensemble. Je vais tout d'abord vous poser moi-même une question.

J'ai lu attentivement et avec beaucoup d'intérêt l'annonce que vous avez faite le 18 décembre et dont vous avez fait mention aujourd'hui encore. Vous y dites : « Dans le cadre de notre plan

encompasses revisions to the internal audit policy. It also includes changes to the role of the function itself, and that of audit committees, their structure, methodologies and tools.”

Nothing is said there about the role of the deputy minister. As the Canadian public will know, in every one of the government departments that you are in charge of, the person at the top, under the minister, is the deputy minister. I would like to know the role of the deputy minister in these major audit changes and restructuring that are taking place. What power and role does the deputy minister now have?

Mr. Alcock: As you know, senator, there is a much greater shift occurring throughout a whole series of these management initiatives in order to make the deputies more accountable for the overall operations of their departments and then to hold them to account for the outcomes. This is contained in the modernization frameworks and other discussions we have had here.

We have to differentiate. It is felt that some agencies are not large enough to have a sophisticated internal audit capacity. That will be managed centrally under the direction of the Comptroller General. There is something of a debate going on. In the larger departments, the head of internal audit will report to the deputy head. The deputy head's participation in the audit committee will be a factor in the kinds of meetings they are having. Mr. St-Jean talks at some length about the enormous amount of time it will take to conduct the meetings themselves and to do this right. The deputy would be expected to participate in some of that, but not necessarily chair it. The head of internal audit will report to the deputy head. There will be others sitting on that committee from the Comptroller General's office. Plus, the Comptroller General insists on having some outside members of that audit committee as part of the ongoing participation in the audit function internally.

The Chairman: The buck will stop with the deputy minister. The deputy minister will still be solely charged with the responsibility.

Mr. Alcock: Yes. In a model where we have accountability, the buck will stop with the deputy minister. However, Mr. St-Jean will sign off on the selection of the head of internal audit. His group will be providing the training, expertise and support for the internal audit. There will be independent voices on the audit committee, so the ability to manage the internal audit committee to prevent release of things will not exist. However, we want a model that holds the deputy minister to account. In a model like that you have to put them in charge.

The Chairman: Thank you for that.

d'action, nous avons mis en place une stratégie complète qui prévoit notamment d'apporter des modifications à la politique sur la vérification interne. Des changements seront également apportés au rôle de la fonction proprement dite, à celui des comités de vérification, à la structure de ces comités ainsi qu'à leurs ressources, méthodes et outils ».

Vous n'y parlez pas du rôle de l'administrateur général du ministère, le sous-ministre. Comme la population canadienne le sait, dans chacun des ministères fédéraux dont vous êtes responsable, le principal dirigeant, mis à part le ministre, est le sous-ministre. Quel sera le rôle du sous-ministre dans ces changements majeurs du processus de vérification et dans la restructuration en cours? Quelles sont à l'heure actuelle les attributions des sous-ministres?

M. Alcock : Comme vous le savez, monsieur le sénateur, nous procédons à un important virage en instaurant tout un train de mesures administratives pour que les sous-ministres soient davantage tenus de rendre compte du fonctionnement global de leur ministère et des résultats obtenus. Ces mesures sont décrites dans le cadre de modernisation et dans les discussions que nous avons eues avec votre comité.

Il faut cependant faire une distinction. Certains organismes ne sont pas assez grands pour avoir des ressources poussées de vérification interne. Cette fonction sera alors centralisée sous la direction du contrôleur général. En ce moment, il y a un débat à ce sujet. Dans les grands ministères, le chef du service de vérification interne relèvera de l'administrateur général. La nature des réunions du comité de vérification dépendra de la participation de l'administrateur général à ces réunions. M. St-Jean a expliqué qu'il faudra beaucoup de temps pour tenir ces réunions et pour faire les choses comme il se doit. Le sous-ministre participerait normalement à certaines de ces réunions, sans nécessairement les présider. Le chef de la vérification interne relèvera de l'administrateur général. D'autres employés du Bureau du contrôleur général siègeront à ce comité. De plus, le contrôleur général tient à ce que des membres de l'extérieur siègent au comité de vérification afin de participer régulièrement à la fonction de vérification interne.

Le président : La responsabilité finale incombera donc au sous-ministre. Lui seul assumera cette responsabilité.

M. Alcock : Oui. Dans un modèle fondé sur la reddition de comptes, c'est le sous-ministre qui assumera la responsabilité. Cependant, M. St-Jean devra approuver la personne choisie pour mener la vérification interne. Son équipe fournira la formation, les ressources spécialisées et l'appui nécessaires au comité de vérification interne. Comme certains membres du comité de vérification seront des personnes indépendantes, il ne sera plus possible pour le comité de vérification interne de manœuvrer de manière à éviter la divulgation de certains renseignements. Cependant, nous voulons un modèle dans lequel le sous-ministre a des comptes à rendre. Pour cela, il faut qu'il soit aux commandes.

Le président : Merci.

Senator Ringuette: Mr. Minister, should I ask the question or do you want to answer it already?

Mr. Alcock: We decided to stop hiring people outside the Ottawa region. I will make it clear.

In fairness, senator, I am focused on your concern. I have met with Madame Barrados on that. I have asked for a second meeting, because there is another feature, which is the hiring of summer students. I think Madame Barrados is doing a terrific job sorting out things at the Public Service Commission. I have distracted her a little with this proposal to place whistle-blowing there. In fairness to her, she has been working on that. She is in the final phases of a project that she thinks will begin to address the concern you raise, that is, allowing people anywhere in Canada to apply, but in a way that allows for more efficient screening. It does not get us caught in these enormous cost parameters. We have bigger problems in hiring that it would be interesting to have this committee spend some time on.

On the specific question of the area of selection, she is certainly seized of it. I hope we will be able to come back here soon to declare a success.

Senator Ringuette: Thank you, Mr. Minister. Further to that, we have questioned Ms. Barrados, when she appeared before us, about the policy of hiring opportunities in agencies, which is another set of issues. I think that your suggestion that we look at the entire spectrum of hiring policy is a good one.

I have another important question for you this morning. In the February 2003 budget, the federal government committed to reallocating \$1 billion of existing non-statutory programming from lower to higher government priority areas in fiscal year 2004-05. The contribution of each department and agency to this reallocation initiative was not detailed in the 2004-05 Supplementary Estimate (A), but was provided in a backgrounder released along with these supplementary estimates. The backgrounder was released on November 4.

I have some specific questions on this because I am looking at the list of reallocation initiatives. Human Resources and Skills Development, Social Development, have reallocated \$154 million of their budget under that, which is a concern. That is a lot of money. I would like to know from what lower priority within the departments that money came.

I have another concern, because we have four regional economic agencies. Two of these four have made contributions to the reallocation initiative, a co-op from Atlantic Canada for \$9 million and the Western Economic Diversification for \$6 million. I would like to know what happened to the two others, the Quebec economic diversification agency and Northern Ontario. Quebec is there?

Mr. Alcock: Quebec is there.

Senator Murray: It is 1.6.

Le sénateur Ringuette : Monsieur le ministre, devrais-je poser la question ou voulez-vous y répondre tout de suite?

M. Alcock : Nous avons décidé de cesser de recruter à l'extérieur de la région d'Ottawa. Je le dis tout net.

Pour être juste, sénateur, je m'occupe de la question qui vous préoccupe. J'ai rencontré Mme Barrados sur ce point. J'ai demandé une deuxième réunion parce qu'il y a une autre composante, à savoir l'embauche d'étudiants en été. J'estime que Mme Barrados fait un excellent travail de mise en ordre à la Commission de la fonction publique. J'ai un peu brisé sa concentration quand j'ai proposé de lui confier la dénonciation des actes répréhensibles. Pour être juste, c'est ce qui l'a occupée. Elle met la dernière main à un projet qui, à son avis, commencera à résoudre les difficultés que vous soulevez pour permettre aux candidats de tout le pays de briguer un poste mais en faisant une sélection plus rigoureuse. C'est une solution qui ne suppose pas des coûts colossaux. Nous sommes aux prises avec des problèmes de recrutement plus importants sur lesquels il serait intéressant que le comité se penche.

Sur le point précis de la zone de sélection, elle est bien saisie du dossier. J'espère que nous pourrions revenir prochainement ici pour déclarer victoire.

Le sénateur Ringuette : Merci, monsieur le ministre. Toujours dans la même veine, nous avons questionné Mme Barrados lorsqu'elle a comparu devant nous au sujet de la politique de recrutement dans les organismes, ce qui constitue un autre ensemble de problèmes. Je trouve bonne votre suggestion d'examiner l'ensemble de la politique de recrutement.

J'ai une autre question importante à vous poser ce matin. Dans le budget de février 2003, le gouvernement fédéral s'est engagé à transférer un milliard de dollars des programmes non législatifs à des priorités plus élevées pendant l'exercice 2004-2005. L'effort de chaque ministère et organisme à cette initiative de réaffectation n'est pas ventilé dans le Budget supplémentaire des dépenses (A) mais figure dans un document d'information publié en parallèle avec le budget supplémentaire. Ce document a été rendu public le 4 novembre.

J'ai des questions précises à ce propos parce que je regarde la liste des initiatives de réaffectation. Ressources humaines et Développement des compétences, Développement social, a réaffecté 154 millions de dollars de son budget sous cette rubrique, ce qui m'inquiète. Cela fait beaucoup d'argent. J'aimerais savoir de quelle priorité moins grande au sein des ministères provient l'argent.

J'ai un autre sujet d'inquiétude. Il existe quatre agences économiques régionales. Deux d'entre elles ont contribué à l'initiative de réaffectation : l'Agence de promotion économique du Canada atlantique, à hauteur de 9 millions de dollars, et la Diversification de l'économie de l'Ouest, à hauteur de 6 millions de dollars. Qu'en est-il des deux autres : l'Agence de diversification économique du Québec et celle du Nord de l'Ontario. Celle du Québec est là?

M. Alcock : Celle du Québec y est.

Le sénateur Murray : C'est 1,6.

Senator Ringuette: I guess I should buy new glasses.

Senator Murray: Sorry, 5.

Senator Ringuette: Yes, I am sorry. That leaves out Northern Ontario, which was not targeted to reallocate money to the billion dollar initiative. The three amounts of money from these agencies represent what percentage of their total budget, and what lower priority has been identified in these three agencies for reallocation of these monies?

Mr. Alcock: We could spend some time digging into that right now or I could undertake to get that information back to you in better detail. You will get a better answer than I could give now. The last time I was here we did that when there were these specifics. If you are satisfied with that we will undertake to get it to you.

As you will recall from my first appearance here, I talked about how the objective we were trying to meet was to get all of these decisions made so we could identify the billion dollars going into the fiscal year. Remember, this was between December and the end of March of last year.

People then had one full year to deal with it as opposed to trying to pull it out throughout the year. We accomplished that. The table on page 48 of the supplementary estimates is a summary consistent with the recommendations from this committee about greater crosswalks in disclosure of decisions that we have taken. This is our first cut at it. It would be interesting to receive some comment on other detail that senators might like in future documents, because we see this as an iterative process. There was a discussion with officials over time about improving the information available. In a limited way, we tried to respond to this, and now we would like to hear back. We will try to respond to that. The information on the overall increase in appropriations is not available for last year or this year. Is that right?

Mr. Mike Joyce, Assistant Secretary, Expenditure and Management Strategies Sector, Treasury Board of Canada: The supplementary estimates give you the overall change in the appropriation levels for each department. That is seen in the table beginning on page 24 of the English version. You can see the previous estimates and what is in these supplementary estimates. That actually tells you the increase in parliamentary authority that results from these supplementary estimates, net of the amount that was removed from reallocation. I remind senators that the amount removed in these supplementary estimates is only the final portion, which is, I believe, \$346 million. The remainder of the \$1 billion was actually removed in the Main Estimates. This is the final part of the picture.

Senator Murray: Is there not a similar table in the Main Estimates?

Mr. Alcock: No. Senator, you may recall there was a bit of a controversy, created entirely by me. When I tabled the Main Estimates, I indicated that we would be tabling a revised Main in the fall.

Le sénateur Ringuette : Il me faut de nouvelles lunettes, je crois.

Le sénateur Murray : Désolé, 5.

Le sénateur Ringuette : Oui, désolée. Il reste celle du Nord de l'Ontario, à laquelle on n'a pas demandé de contribuer à l'initiative d'un milliard de dollars. Les trois montants de ces agences représentent quel pourcentage de leur budget total et quels secteurs moins prioritaires ont contribué ces fonds?

M. Alcock : Nous pourrions prendre du temps à rechercher l'information maintenant ou je peux m'engager à vous communiquer l'information dans le détail. Vous obtiendrez une meilleure réponse que celle que je pourrais vous donner maintenant. La dernière fois que je suis venu ici, c'est ainsi que l'on a répondu aux questions précises. Si cela vous convient, nous allons vous faire parvenir l'information.

Comme vous vous en souviendrez, la première fois que j'ai comparu ici, j'ai parlé de l'objectif que nous nous sommes donné, c'est-à-dire de prendre toutes ces décisions de manière à trouver le milliard de dollars pour le début de l'exercice financier. Rappelez-vous que c'était entre décembre et la fin de mars de l'an dernier.

Les gens ont eu une année complète pour s'occuper de cela au lieu de devoir le terminer avant la fin de l'année. Nous y sommes parvenus. Le tableau de la page 49 du Budget supplémentaire des dépenses est un résumé conforme aux recommandations de votre comité sur l'élargissement de la divulgation des décisions que nous avons prises. C'est notre premier pas. Nous aimerions savoir quels autres détails les sénateurs souhaiteraient avoir dans des documents futurs, car nous voyons cela comme une initiative durable. Nous avons discuté avec les hauts fonctionnaires de l'amélioration des informations disponibles. Nous nous sommes efforcés de répondre de façon limitée, mais nous aimerions bien avoir des réactions. Nous allons essayer de répondre à cela. Il n'y a pas d'information sur l'augmentation d'ensemble des crédits pour l'année dernière ou cette année, n'est-ce pas?

M. Mike Joyce, secrétaire adjoint, Secteur des stratégies de gestion et de dépenses, Conseil du Trésor du Canada : Le budget supplémentaire des dépenses vous présente les modifications d'ensemble apportées aux crédits votés pour chaque ministère. Vous avez cela en haut de la page 24 de la version anglaise. Vous y voyez les budgets des dépenses précédents et les montants du budget supplémentaire actuel. Cela vous montre l'augmentation des crédits parlementaires résultant de ce budget supplémentaire, moins les montants retirés de la réaffectation. Je rappelle aux sénateurs que le montant retiré dans ce budget supplémentaire est seulement la partie finale, soit 346 millions de dollars, je crois. Le reste du milliard de dollars a été retiré du Budget principal des dépenses. Nous avons donc ici la dernière touche du tableau.

Le sénateur Murray : Il n'y a pas un tableau analogue dans le Budget principal des dépenses?

M. Alcock : Non. Vous vous souviendrez, sénateur, qu'il y a eu une certaine controverse qui est due entièrement à moi. Quand j'ai déposé le Budget principal des dépenses, j'ai annoncé que nous allions publier un budget principal révisé à l'automne.

The Chairman: Senator Lynch-Staunton raised questions about that.

Mr. Alcock: There was an objection in the House because it could only be done once per year. We will try to do it in the supplementary estimates and then reflect that in the next set of Main Estimates.

Senator Murray: For the purpose of Senator Ringuette's question, the better table is the one that the minister referred to, beginning on page 48. The extreme right-hand column indicates which departments or agencies were net contributors to the exercise; and most of them were not actual contributors but rather had a reallocation within the department. The ones that show a bracketed figure have actually given up amounts. They are net contributors. Is that correct?

Mr. Joyce: That is correct.

Senator Murray: In the ACOA, supplementary estimates provide that the \$9-million cut comes from their grants, I believe.

The Chairman: Minister, in your opening remarks you said that in respect of vote 5, the use and the possible changes of wording in the policy, Treasury Board is working on a document. When could we have access to that new document? Could that possibly be in advance of the next appearance by you or your officials so we could study it in advance and put better questions at committee? Is it finished and ready now? Could you tell us the status?

Mr. Alcock: I can certainly talk to you about it, if you like. There was an extensive discussion in this committee on it. I have notes on all of that and I have a table laid out that looks at all of the current policy, the concerns of the Auditor General and the questions raised by this committee. It occurred to me that I was about to make a mistake, for which I have been checked by the Senate, by going to one house and not to the other House. In fairness, I need to take the same conversation to the House, get their opinions on it, and then we will issue a document that will be the basis for a more detailed discussion.

I do have a couple of questions about your concerns on vote 5 that I would like to discuss, if senators are inclined to do so; I am in your hands.

The Chairman: We will finish the list of questions first and then come back to that.

Senator Downe: My question pertains to the \$1-billion reallocation announced in the 2003 budget. I wonder whether your departmental officials are aware of how many people lost their employment because of the reallocation and whether they have done a study on that. I am particularly interested, given there is now an exercise under way for a \$12-billion reallocation.

Le président : Le sénateur Lynch-Staunton a posé des questions à ce sujet.

M. Alcock : Des objections ont été soulevées à la Chambre parce qu'on ne pouvait le faire qu'une fois par an. Nous avons essayé de le faire dans le Budget supplémentaire des dépenses et de refléter ensuite cela dans le Budget principal des dépenses suivant.

Le sénateur Murray : Pour revenir à la question du sénateur Ringuette, le meilleur tableau, c'est celui qui débute à la page 49, et dont a parlé le ministre. Dans la dernière colonne à droite, on a les ministères ou organismes qui ont apporté un montant net à cet exercice; la plupart d'entre eux n'ont pas véritablement versé quelque chose, mais il y a eu une réaffectation au sein de ces ministères. C'est uniquement dans les cas où il y a un chiffre entre parenthèses qu'il y a eu véritablement un versement et que ces ministères ou organismes ont véritablement versé quelque chose. C'est bien cela?

M. Joyce : C'est juste.

Le sénateur Murray : Dans le cas de l'APECA, d'après le Budget supplémentaire des dépenses, les coupures de 9 millions de dollars viennent des subventions, je crois.

Le président : Monsieur le ministre, dans vos remarques liminaires, vous avez dit qu'à propos du crédit 5, le Conseil du Trésor travaillait à un document sur l'utilisation et les modifications éventuelles du texte de la politique. Quand pourrions-nous voir ce nouveau document? Serait-il possible de nous le communiquer assez tôt avant notre prochaine rencontre avec vous ou avec vos collaborateurs pour que nous puissions l'étudier et préparer mieux les questions que nous poserons en comité? Est-ce que ce document est prêt maintenant? Où en est-il?

M. Alcock : Je peux vous en parler un peu si vous voulez. Il y a eu tout un débat à ce sujet dans votre comité. J'ai des notes là-dessus et j'ai un tableau qui reprend l'ensemble de la politique actuelle, les préoccupations de la vérificatrice générale et les questions que votre comité a posées. Je me suis rendu compte que j'allais faire une erreur, mais le Sénat m'a remis sur la bonne voie, en m'adressant à une chambre seulement et pas à l'autre. En toute équité, il faut que j'aborde cette question avec les députés, pour avoir leur avis, après quoi nous publierons un document qui servira de base à une discussion plus approfondie.

J'ai quelques questions à poser au sujet de vos préoccupations concernant le crédit 5. J'aimerais en discuter si les sénateurs le veulent bien. Je m'en remets à vous.

Le président : Nous terminerons d'abord la liste de ceux qui veulent poser des questions puis on y reviendra.

Le sénateur Downe : Ma question porte sur la réaffectation d'un milliard de dollars annoncée dans le budget de 2003. Je me demande si les fonctionnaires de votre ministère savent combien de gens ont perdu leur emploi à cause de cette réaffectation et s'ils ont fait une étude sur le sujet. Ça m'intéresse tout particulièrement puisque l'on procède actuellement à une réaffectation de 12 milliards.

Mr. Joyce: I do not have specific information from the individual departments, but it is my understanding that there were no specific job losses as a result of that \$1-billion reallocation. It was a reallocation in the sense that the money being saved had already been applied to new spending initiatives in the 2003 budget. Coupled with the fact that the reallocation, if my memory serves me correctly, funded some 15 per cent of the new budget spending in 2003, there was an increase in government spending overall, some of which would have translated into additional jobs. No specific concerns were brought to our attention about that overall government reallocation strategy resulting in specific job losses.

Senator Downe: I understood that the reallocation was part of the exercise that, for example, eliminated significant funds from Heritage Canada, which reduced the grant to the CBC by \$10 million. Is this the same exercise?

Mr. Joyce: I do not have the figure for the CBC, but I do have a table, if you can give me a few minutes, senator. It is a decrease in vote 20, I believe, which was the payments to the Canadian Broadcasting Corporation.

Senator Downe: You may want to do an assessment with the department, given that you have a \$12-billion reallocation exercise under way. It is my understanding that as a consequence of the CBC reduced revenue, they have reduced positions. In my hometown of Charlottetown, because of the CBC reduction, a camera person who had been there for 22 years has lost his job. I wonder how many other people in Ottawa or outside Ottawa lost their employment because of this reallocation. What will that mean for the \$12-billion reallocation going forward? If you can find that information, could you send it to the committee?

Mr. Joyce: Yes.

The Chairman: I have a supplementary question on that. When Minister McCallum was before the committee, he spoke to the \$12-billion savings over 5 years, and he did try to explain how the Expenditure Review Committee works out of the PCO. He said that it was his job to find \$1 billion, then \$2 billion and then \$3 billion over this five-year period. We asked what would be done with the amount after it was found. He replied that it would be reallocated. We asked who would determine the reallocation and whether it would be allocated to the same department or to other departments. He indicated that that was not his job. Minister, could you tell us whose job that will be? Will it fall under the Department of Finance or the Treasury Board Secretariat? Who will determine the reallocation? Will the reallocation be directed to the department from which it comes?

Mr. Alcock: There is no guarantee that it will be within the same department. It will be managed and cabinet will make the *grosso modo* decisions on the allocation of money. Treasury Board will work with departments on those details. However, the exercise was to identify items that could be candidates for

M. Joyce : Je n'ai pas d'information détaillée sur chaque ministère, mais je crois savoir qu'aucun emploi n'a disparu par suite de cette réaffectation de un milliard de dollars. Il s'agit d'une réaffectation en ce sens que l'argent économisé a déjà été appliqué à de nouvelles initiatives de dépense dans le budget 2003. Outre le fait que la réaffectation, si je me souviens bien, a financé environ 15 p. 100 des nouvelles dépenses du budget en 2003, il y a eu une augmentation des dépenses globales du gouvernement, dont certaines auront occasionné la création d'emplois. Aucune inquiétude en particulier ne nous a été signalée à propos de la stratégie globale de la réaffectation du gouvernement qui aurait occasionné des pertes d'emplois en particulier.

Le sénateur Downe : Je croyais comprendre que la réaffectation faisait partie d'un exercice qui, par exemple, a éliminé des sommes importantes à Patrimoine canadien, ce qui a fait baisser la subvention à Radio-Canada de 10 millions de dollars. S'agit-il du même exercice?

M. Joyce : Je n'ai pas de chiffres pour Radio-Canada, mais j'ai un tableau, si vous me donnez quelques instants pour le consulter, sénateur. Il s'agit d'une réduction du crédit 20, je crois, c'est-à-dire les versements à la Société Radio-Canada.

Le sénateur Downe : Peut-être voudrez-vous faire une évaluation avec le ministère, étant donné que vous procédez actuellement à une réaffectation de 12 milliards de dollars. Je crois comprendre que par suite de la réduction des revenus de Radio-Canada, la société a éliminé des postes. Dans ma ville natale de Charlottetown, à cause de la réduction à Radio-Canada, un cadreur en poste depuis 22 ans a perdu son emploi. Je suis curieuse de savoir combien d'autres gens à Ottawa ou ailleurs ont perdu leur emploi à cause de cette réaffectation. Quelle conséquence cela aura-t-il pour la suite de la réaffectation de 12 milliards de dollars? Si vous trouvez l'information, pourriez-vous la faire parvenir au comité?

M. Joyce : Oui.

Le président : J'ai une question supplémentaire sur le sujet. Lorsque le ministre McCallum a comparu devant le comité, il a parlé d'économies de 12 milliards de dollars étalées sur cinq ans, puis il a essayé d'expliquer comment le Comité d'examen des dépenses fonctionne au BCP. Il a dit que son travail était de trouver le milliard de dollars, puis les deux milliards et enfin les trois milliards sur cette période de cinq ans. Nous lui avons demandé ce que l'on ferait de cet argent après qu'on l'aura trouvé. Il a répondu qu'il serait réaffecté. Nous lui avons demandé qui déciderait de cette réaffectation et si la somme serait affectée au même ministère ou à d'autres. Il a répondu que ce n'était pas son travail. Monsieur le ministre, pourriez-vous nous dire de qui ce sera le travail? La décision appartiendra-t-elle au ministère des Finances ou au Secrétariat du Conseil du Trésor? Qui décidera de la réaffectation? Les fonds réaffectés iront-ils au ministère d'où ils proviennent?

M. Alcock : Il n'est pas certain que cela ira au même ministère. Ce sera géré et le cabinet décidera, grosso modo, comment l'argent sera affecté. Le Conseil du Trésor travaillera avec les ministères sur les détails. Toutefois, l'exercice avait pour but de repérer les postes de dépense qui pourraient faire l'objet d'une

reallocation, in part to reduce overall spending, let us be clear about this. The purpose of it is to manage spending, in part, and to look at where departments can fund existing programs out of their own budgets. Those new priorities are consistent with the objectives of government and there is the possibility of reallocation internally. It would be wrong to say that all of it could happen internally because there may be items for which government wishes to move money from one vote to another. That is a decision taken by cabinet.

What will be the role of the Expenditure Review Committee, the President of the Treasury Board, and the Minister and Deputy Minister of Finance in that reallocation?

Mr. Alcock: The Expenditure Review Committee will be preparing a report that will list the options that they have, the information that they have collected and the discussions that they have had. Treasury Board will have to examine that and a report will go to cabinet.

The Chairman: From Treasury Board?

Mr. Alcock: Yes.

Senator Murray: As I read your statement, minister, you are saying that Treasury Board has discussed with us a draft paper concerning vote 5 that proposes a series of recommendations. That is right. That was a year and a half ago. It was in May 2003.

I take it there is no new document. You are still talking about the draft paper that we discussed here, although the board may have taken into account some of the comments we made on that draft paper.

You say that, like us, you are eager to move forward on this initiative. That is good.

Mr. Alcock: We have an agreement. We can declare victory and move on; can we not?

Senator Murray: What have you got to say, minister? I take it you have some comments on specific recommendations in the report we put out in June 2002. Do you have some further comments on that?

Mr. Alcock: Yes, I do. I am looking at what I said. It seems I was pretty intelligent on this. It is good.

Senator Murray: You did not tell us anything new. I am glad that you brought it up.

Mr. Alcock: I will give you a sense of what has been happening,

You had made comments on this in your report of 2002, as did the Auditor General. You had asked me at a previous appearance about this and I had undertaken to brief myself, because I was uncertain as to what some of the issues were. I have done that.

The officials had a discussion with you about some of these wording issues. Was that not discussed here?

Senator Murray: We had an in camera session.

réaffectation, en partie pour réduire l'ensemble des dépenses, que l'on s'entende bien là-dessus. Le but est de gérer les dépenses, en partie, et de voir où les ministères peuvent financer les programmes qui existent à partir de leur propre budget. Ces nouvelles priorités sont conformes avec les objectifs du gouvernement et il est possible de réaffecter à l'interne. On aurait tort de dire que tout pourra se faire à l'interne parce qu'il peut y avoir des postes pour lesquels le gouvernement voudra transférer des fonds d'un crédit à un autre. C'est une décision qui relève du cabinet.

Quel sera respectivement le rôle du Comité d'examen des dépenses, du président du Conseil du Trésor, du ministre et du sous-ministre des Finances dans cette réaffectation?

M. Alcock : Le Comité d'examen des dépenses préparera un rapport qui énumérera les options soumises, l'information qu'il a recueillie et les discussions qu'il aura eues. Le Conseil du Trésor examinera le tout et un rapport sera transmis au cabinet.

Le président : Venant du Conseil du Trésor?

M. Alcock : Oui.

Le sénateur Murray : Dans votre déclaration, monsieur le ministre, vous avez dit que le Conseil du Trésor a discuté avec nous d'un projet de document concernant le crédit 5 qui propose une série de recommandations. C'est vrai. C'était il y a un an et demi. En mai 2003.

J'en déduis qu'il n'y a pas de nouveau document. Vous parlez toujours du projet de document dont nous avons parlé ici, même si le conseil peut avoir tenu compte de certains des commentaires que nous avons faits à propos de ce projet de document.

Vous dites que, comme nous, vous avez hâte de faire avancer cette initiative. C'est bien.

M. Alcock : Nous avons un accord. Nous pouvons déclarer victoire et passer à autre chose, n'est-ce pas?

Le sénateur Murray : Qu'avez-vous à dire, monsieur le ministre? J'imagine que vous avez des réactions aux recommandations précises du rapport que nous avons publié en juin 2002. Avez-vous des choses à ajouter?

M. Alcock : Oui. Je regarde ce que j'ai dit. J'ai dit des choses pas mal intelligentes; c'est bon.

Le sénateur Murray : Vous ne nous avez dit rien de nouveau. Je suis heureux que vous l'ayez soulevé.

M. Alcock : Je vais vous donner une idée de ce qui s'est passé.

Vous aviez fait des observations sur ceci dans votre rapport de 2002, comme l'avait fait la vérificatrice générale. Vous m'aviez posé des questions à ce sujet lors d'une comparution antérieure et je m'étais engagé à me renseigner parce que je ne savais pas exactement quelle était la nature des problèmes. C'est chose faite.

Les fonctionnaires ont discuté avec vous de certains problèmes de formulation. N'en avez-vous pas discuté ici?

Le sénateur Murray : Nous avons tenu une séance à huis clos.

Mr. Alcock: That is right. Some of these details were suggested. I had a look at that and went through it with officials. With one exception, I do not see any substantive disagreement, frankly.

As I understand it, at a higher level, there is a desire from this committee, and, I suspect, from the auditor and the House, to constrain the ability of government to use Treasury Board vote 5 for new initiatives. That vote is described as a pressure releaser in urgent or compelling situations.

Senator Murray: Not just new initiatives, but grants, in particular. We would also say not to use it unnecessarily, when you could wait until the next supply period.

Mr. Alcock: It is in the sense of being urgent and/or compelling.

In the discussions we had internally, and from what I have seen, there is one item I will flag in a minute, but I frankly found the bulk of the policy repetitive because it makes the same point four or five different ways.

I did not receive from officials anything that was really at odds, except tonally, with some of the things coming out of this committee. I actually was preparing to come back here until it hit me that, too often, we raise concerns in the House and make a deal in the House and forget there is another chamber. I was about to do the same thing in reverse. The only thing that I said I would do is sit down with the Government Operations Committee and the Chair of Public Accounts to go through this with them, to note that this issue exists. I will then forward to you our recommendations for the policy change.

There is one area about which I am unclear that comes out of the Auditor General's concern. I raised it with her last night, and I will meet with her on it. That was the example that was used — you may already be aware of this — of the time when they wished to provide funding, was it due to 9/11?

They wanted to provide some funding to the airlines because of the impact 9/11 had on revenues. Treasury Board was asked to fund it out of vote 5. Treasury Board then took the money and allocated it to Transport in order to deliver those grants.

The auditor objected. As I understand it, the heart of the objection was that if Treasury Board had simply given the grants to the airlines, that would have been okay, but the fact that we gave it to a department to give to the airlines was somehow of concern.

I have to tell you that I do not get it. I do not get the concern in that particular area. It seems to me we are dancing on the head of a pin. If there is an authority to advance the money to solve a problem, advancing it through the department that has the

M. Alcock : C'est juste. Certaines de ces recommandations avaient été faites. Je les ai passées en revue avec les fonctionnaires. À une exception près, pour être honnête, je ne vois aucun désaccord de fond.

Si j'ai bien compris, sur un plan plus élevé, le comité et, j'imagine, la vérificatrice générale et la Chambre souhaitent limiter le pouvoir du gouvernement de se servir du crédit 5 du Conseil du Trésor pour les nouvelles initiatives. Ce crédit est censé être une soupape de sûreté en cas de situations urgentes ou impérieuses.

Le sénateur Murray : Pas seulement les nouvelles initiatives, mais les subventions en particulier. Nous recommandons également de ne pas s'en servir sans nécessité, alors que vous pourriez attendre la prochaine période d'octroi des crédits.

M. Alcock : Lorsqu'il s'agit de situations urgentes ou impérieuses.

Dans nos discussions à l'interne, et d'après ce que j'ai vu, il y a un poste que je vais signaler dans un instant, mais honnêtement j'ai trouvé le gros de la politique répétitif parce qu'on semble redire la même chose de quatre ou cinq façons différentes.

Je n'ai rien reçu des fonctionnaires qui aille vraiment à l'encontre, sauf peut-être dans le ton, des recommandations du comité. En fait, je me préparais à venir ici jusqu'à ce que cela me frappe : trop souvent, on soulève des inquiétudes à la Chambre et on conclut une entente là-bas en oubliant le Sénat. J'étais sur le point de faire l'inverse. La seule chose que j'ai dit que je ferais, c'est de rencontrer le Comité des opérations gouvernementales et le président du Comité des comptes publics pour passer ceci en revue avec eux, pour signaler que le problème existe. Je vous ferai ensuite parvenir nos recommandations concernant le changement de politique.

Il y a un point sur lequel je suis indécis; il s'agit des inquiétudes soulevées par la vérificatrice générale. Je lui en ai parlé hier soir et je vais avoir une rencontre avec elle sur le sujet. Il s'agit de l'exemple qui a été employé — vous le savez peut-être déjà — la fois où l'on voulait fournir des fonds — est-ce que c'était à cause des attentats du 11 septembre?

On voulait fournir de l'argent aux compagnies aériennes parce que les attentats du 11 septembre avaient fait baisser leurs recettes. On a demandé au Conseil du Trésor de financer cela à même le crédit 5. Le Conseil du Trésor a affecté la somme en question aux Transports pour accorder les subventions voulues.

La vérificatrice générale s'y est opposée. Si j'ai bien compris, on n'aurait pas eu d'objection si le Conseil du Trésor avait simplement donné les subventions aux compagnies aériennes, mais on en avait contre le fait que nous avions donné l'argent à un ministère qui était ensuite chargé de le donner aux compagnies aériennes.

Je dois vous dire que je ne comprends pas. Je ne vois pas ce qu'il y a de préoccupant là-dedans. Il me semble que l'on coupe les cheveux en quatre. Si l'on a autorisé le versement de l'argent pour résoudre un problème, donner l'argent au ministère qui a des

relationship with the recipient strikes me as an efficient and effective way to do it, rather than Treasury Board establishing a mechanism to deliver the money.

No one questioned that the matter was urgent or necessary. The problem was simply that we gave the money to Transport to give to the airlines instead of writing the cheque from Treasury Board.

Senator Murray: I think that we had a discussion about that, perhaps with the Auditor General. I do not have the transcript in front of me, but I think that we agreed with you on the issue.

Mr. Alcock: I have always said you were persuaded by good argument.

Senator Murray: If pushed to an absurd conclusion, we would only need the Treasury Board in this government.

Mr. Alcock: We could consider that. You are right.

Senator Murray: I believe that those things should go through a department. We had that discussion here. I will have to look it up.

Senator Day: My recollection is that it had something to do with the vote 5 terms of reference and rules. It was a strict interpretation of that. Perhaps a rewording is necessary.

Mr. Alcock: I should say that I raised that with the Auditor General yesterday, and we have agreed to sit down on it. I fully understand her position. I will incorporate that in the document that I bring back.

I will also outline areas of disagreement. I think there will be some areas where we will disagree.

The Chairman: When do you think you might be able to table that with us if you are meeting at 1:30 today with the Public Accounts chair?

Mr. Alcock: I am holding it up, Senator Oliver, simply because I feel a need to do this with my colleagues in the House. I will try — I may get myself in trouble with this — to do it before Christmas. The only hesitation is if the committee chairs want to have a meeting on it, then I may be constrained in terms of the timetable. I will undertake to do this right away.

Senator Day: On the process for vote 5, minister, we had a report a couple years ago with nine specific recommendations. When you come back to talk to us, could we analyze our recommendations?

Mr. Alcock: I will provide you with a schema that looks at all of it.

Senator Murray: Mr. Chairman, we had in May 2003 the comments of the board, or at any rate of the secretariat, recommendation by recommendation. We then had an opportunity to comment on their comments. Now you have an opportunity to —

relations avec le bénéficiaire me semble une manière efficiente et efficace de procéder, au lieu de demander au Conseil du Trésor de créer un mécanisme pour acheminer l'argent.

Personne n'a mis en doute que l'affaire était urgente ou nécessaire. Le problème était simplement que nous avions donné l'argent au ministère des Transports qui était chargé de le transmettre aux compagnies aériennes, au lieu que ce soit le Conseil du Trésor qui fasse le chèque.

Le sénateur Murray : Je pense que nous avons eu une discussion là-dessus, peut-être avec la vérificatrice générale. Je n'ai pas le compte rendu sous les yeux, mais je crois que nous étions d'accord avec vous là-dessus.

M. Alcock : J'ai toujours dit qu'un bon argument pouvait vous convaincre.

Le sénateur Murray : Si l'on pousse l'argument jusqu'à l'absurde, nous aurions seulement besoin du Conseil du Trésor au gouvernement.

M. Alcock : Nous pourrions envisager cela. Vous avez raison.

Le sénateur Murray : Je crois qu'il faut en pareil cas passer par un ministère. Nous en avons discuté ici même. Je devrai vérifier.

Le sénateur Day : Je crois me rappeler que cela avait quelque chose à voir avec les règles et modalités associées au crédit 5 que l'on interprétait à la lettre. Peut-être faudrait-il les reformuler.

M. Alcock : Je dois dire que j'ai abordé la question hier avec la vérificatrice générale et que nous avons convenu d'en discuter. Je comprends tout à fait sa position. Je vais intégrer cela au document que je vais vous présenter.

Je vais aussi préciser les points de désaccord. Je pense que nous serons en désaccord sur certains points.

Le président : Quand pensez-vous pouvoir déposer cela à notre comité si vous rencontrez le président du Comité des comptes publics aujourd'hui à 13 h 30?

M. Alcock : Je tiens cela en réserve, sénateur Oliver, simplement parce que je sens le besoin de faire cela avec mes collègues à la Chambre. Je vais essayer — je vais peut-être me mettre dans le pétrin en disant cela — de le faire avant Noël. Ma seule réserve est que si les présidents de comité veulent en discuter à une réunion, cela pourrait imposer des contraintes à l'échéancier. Je m'engage à le faire dans les meilleurs délais.

Le sénateur Day : Au sujet du processus du crédit 5, monsieur le ministre, nous avons publié il y a quelques années un rapport renfermant neuf recommandations précises. Quand vous reviendrez nous voir, pourrions-nous analyser nos recommandations?

M. Alcock : Je vais vous remettre un schéma qui passe en revue toute la situation.

Le sénateur Murray : Monsieur le président, nous avons entendu en mai 2003 les commentaires du conseil, ou en tout cas du secrétariat, recommandation par recommandation. Ensuite, nous avons eu l'occasion de commenter leurs observations. Voici maintenant que vous avez l'occasion de...

Mr. Alcock: Make the decision.

Senator Murray: I think we are fairly far down the road, which is why I am anxious to see it concluded. All the interdepartmental consultations have taken place. The secretariat has talked to the various departments and agencies. We have had a good look at it here, and it remains only now for you to talk to your friends in the House of Commons and come back to us with that information.

Mr. Alcock: Senator Murray, it would have been possible for me to come here today with that document. Certainly, the officials are exactly where you say they are. They are satisfied with the position and the work they have been doing. I am the one who held it up. I did so simply out of respect for the other chamber. I will try to facilitate that and get it back to you before we rise.

Senator Murray: Fine. Thank you.

Mr. Alcock: I am always willing to come back, in particular, for the supper meetings.

Senator Murray: I raised some questions about the particular uses of vote 5 in these supplementary estimates the other day. Somebody is getting back to me with information on some of them. We will leave it at that for the present.

Thank you.

Senator Day: I have one question, Mr. Minister. It flows out of the meeting we had with your officials last week, Mr. Joyce and Ms. Danagher. They suggested that there will be a committee struck to deal with improvements in reporting, and collaboration with that particular group.

Have you thought any more about that? The reason I ask is there have been some significant changes reflecting our concerns that were detailed earlier, which I think is wonderful. Obviously, we want to analyze what you have done. Have you any other general parameters indicating where we are going and how this process will take place?

Mr. Alcock: I do. I should tell you, Senator Day, that this is a personal interest of mine. I was invited into the consultations that took place in 1994 that led to the creation of the DPRs and the RPPs at that time. The problem is exactly the one that I mentioned in my remarks. It is that there is so much information that you are always faced with this imbalance between providing everything and just creating a lot of material that does not get used functionally, or trying to boil it down to the point where you miss a lot of detail. We had a presentation to the Treasury Board. There is a group within Treasury Board that has done what I think is stunning work on this, frankly. I am really impressed. A lot of thinking has gone on for a long time here. Part of what I am struggling with is, rather than going down the road of a grand plan consultation, I thought we should lay the information and questions out as we go, execute them, look at what we want first and try to build a model. Part of the problem is an enormous amount of work went into the RPPs, the DPRs and that entire process. An estimate cycle was developed that personally, I thought was fabulous. There would be an ongoing conversation.

M. Alcock : Prendre la décision.

Le sénateur Murray : Je trouve que nous sommes passablement avancés et c'est pourquoi j'ai hâte que tout cela aboutisse. Toutes les consultations interministérielles ont eu lieu. Le secrétariat a communiqué avec les divers ministères et organismes. Nous nous sommes penchés ici même sur la question, et il vous reste seulement à en discuter avec vos amis à la Chambre des communes et à nous revenir avec les renseignements voulus.

M. Alcock : Sénateur Murray, il m'aurait été possible de venir ici aujourd'hui avec ce document. Il est certain que les fonctionnaires en sont exactement au point que vous dites. Ils sont satisfaits de la position et du travail qu'ils ont accompli. C'est moi qui ai tout retardé. Je l'ai fait simplement par respect pour l'autre chambre. Je vais essayer de faciliter le tout et de vous renvoyer le dossier avant l'ajournement.

Le sénateur Murray : Très bien. Merci.

M. Alcock : Je suis toujours disposé à revenir, en particulier pour les séances du soir accompagnées d'un repas.

Le sénateur Murray : J'ai soulevé des questions l'autre jour sur l'utilisation du crédit 5 dans le Budget supplémentaire des dépenses. Quelqu'un me fera parvenir des renseignements sur certains aspects. Je vais m'en tenir là pour l'instant.

Merci.

Le sénateur Day : Monsieur le ministre, j'ai une question qui découle de notre rencontre la semaine dernière avec vos collaborateurs, M. Joyce et Mme Danagher. Ils ont laissé entendre qu'un comité sera chargé d'apporter des améliorations aux rapports à soumettre et à la collaboration avec ce groupe en particulier.

Avez-vous d'autres réflexions à ce sujet? Je pose la question parce qu'il y a eu d'importants changements qui ont été précisés et qui tiennent compte de nos préoccupations, ce que je trouve merveilleux. Évidemment, nous voulons analyser ce que vous avez fait. Avez-vous d'autres paramètres généraux indiquant la voie à suivre et le processus qui sera mis en place?

M. Alcock : Oui. Je dois vous dire, sénateur Day, que ce dossier m'intéresse personnellement. J'ai été invité aux consultations qui ont eu lieu en 1994 et qui ont débouché sur la création des RMR et des RPP. Le problème est exactement celui que j'ai exposé dans mon allocution. C'est qu'il y a tellement d'informations qu'on est toujours confronté à ce déséquilibre entre fournir absolument tout et créer une foule de documents qui ne sont pas utilisés fonctionnellement, ou bien essayer de tout résumer au point que l'on laisse de côté beaucoup de détails. Nous avons eu une présentation au Conseil du Trésor. Il y a au Conseil du Trésor un groupe qui a fait dans ce dossier du travail que je trouve franchement remarquable. Je suis vraiment impressionné. On y a beaucoup réfléchi pendant longtemps. Cela fait partie des questions que je me pose : au lieu de nous lancer dans une vaste consultation, j'ai pensé que nous pourrions établir les renseignements et poser les questions au fur et à mesure, voir ce que nous voulons en priorité et essayer d'élaborer un modèle. Le problème tient en partie au fait qu'on a consacré énormément de travail aux RMP et aux RPP et à tout le processus. On a mis au

We would do RPPs. Committees would consider those. We would do estimates in the context of the RPPs. We would do DPRs in the context of the outputs and there would be this annual cycle. While it is easy to conceptualize this, in the daily lives of members, given the pressures on them, it just does not get used that effectively. When you talk to them, you hear concerns about how there is too little information and no ability to drill down to the detail on the questions that you want answered — I mean as individual members. We still have this enormous amount, so if the committee would like, I would be more than willing to bring forward the discussion. We had quite a good presentation on this topic this week at Treasury Board. We are in the middle of digesting that and trying to figure out the most effective way to engage parliamentarians in defining the information they want; it would help us prioritize. That is why this committee has been helpful. You have said, “Here are the crosswalks we would like.” We say, “OK, here are your crosswalks. What is the next step here?” I intend to do that with a number of committees. I am prepared to share the overview at any time. I was a little concerned that if we dropped back into consultation mode we would just end up spending time talking about it. We can actually start implementing some of this, and maybe it is more effective to implement it in line with the interests of members as they define them. Any time this committee would like to go further down that road, we are ready to have a very interesting conversation.

One issue that arises is when we put out a report, it is a static document. It is healthy in one sense, in that everyone can say this is the opinion of the government, but it would be an entire year until you see the next piece of activity. The proposal is to put it up electronically and then evergreen it, that is, keep adding as policy change takes place so you can see it. What is the official report then? That is the question. You get some of those questions, which we have to sort out. As much as possible, putting information in a format that is easy to access, that provides a high level of ability to identify where underlying information is and drill down to it to where people want to go would be, I think, the macro goal. This is not a small accomplishment.

I want to point something out here. We have a small group within Treasury Board that works on proactive disclosure — we post hospitality online, or post contracts online. We have not called in a big vendor to redesign the world. We have a little group that has built this entirely internally. They are working on it and have it up. We are a huge organization. This is a huge task and they have done a brilliant job of it. Is it the best iteration in the world? No. We will learn from it. We have the base information up. We will hear questions. You will come back to say we would like to see more information. We will try to accommodate that. This gets richer and deeper in a series of iterative steps, but I think it is more important to get the process started and let it build, following the needs, rather than wait until we have dotted every

point un cycle des prévisions budgétaires que je trouve personnellement fabuleux. Il y aurait une conversation continue. Nous préparerions des RPP. Les comités les examineraient. Nous étudierions le budget des dépenses dans le contexte des RPP. Nous préparerions les RMP dans le contexte des extrants et il y aurait un cycle annuel. C'est facile de conceptualiser tout cela, mais dans la réalité, compte tenu des pressions qui s'exercent au jour le jour sur les parlementaires, le système n'est pas utilisé aussi efficacement. Quand on discute avec eux, on les entend dire qu'il y a trop peu de renseignements et qu'il n'est pas possible d'entrer dans les détails sur les questions auxquelles on voudrait que l'on réponde — je veux dire quand on s'adresse aux députés individuellement. Nous avons encore une quantité énorme de renseignements et, si le comité le souhaite, je suis tout disposé à reprendre la discussion. Nous avons eu une très bonne présentation là-dessus cette semaine au Conseil du Trésor. Nous sommes en train d'assimiler tout cela et nous essayons de trouver la manière la plus efficace d'engager les parlementaires à définir l'information qu'ils veulent; cela nous aiderait à établir les priorités. C'est pourquoi votre comité a été utile. Vous avez dit : « Voici les recoupements que nous voudrions. » Et nous avons dit : « Très bien, les voici. Quelle est l'étape suivante? » J'ai l'intention d'en faire autant avec d'autres comités. Je vous ferai part volontiers du document de synthèse. Je craignais que si nous revenions au mode consultation, nous pourrions perdre du temps à en discuter sans fin. Nous pouvons en fait commencer à mettre cela en œuvre et peut-être serait-il plus efficace de le mettre en œuvre en tenant compte des intérêts des députés et de leurs desiderata. Si votre comité souhaite se pencher sur la question, nous sommes toujours prêts à avoir une discussion très intéressante là-dessus.

Un problème qui surgit quand nous publions un rapport, c'est que c'est un document statique. C'est utile en un sens, puisque chacun sait exactement quelle est l'opinion du gouvernement, mais il s'écoule une année entière avant qu'on passe à l'action. On propose plutôt de le publier électroniquement et de le tenir à jour au fur et à mesure que des modifications sont apportées aux politiques. Qu'est-ce qui constitue le rapport officiel? C'est toute la question. Nous devons débrouiller tout cela. Dans la mesure du possible, je crois que l'objectif global est de publier des renseignements dans un format facile à consulter, qui permet très bien d'identifier où se trouvent les renseignements sous-jacents en orientant le lecteur vers les ressources appropriées. Ce serait une réalisation non négligeable.

Je veux signaler quelque chose. Nous avons au Conseil du Trésor un petit groupe qui travaille à la divulgation proactive : nous affichons les contrats en ligne. Nous n'avons pas retenu les services d'une grande firme pour reconfigurer tout cela. Nous avons un petit groupe qui a créé tout cela à l'interne. Ils y travaillent et leur système est fonctionnel. Nous sommes une organisation gigantesque. C'est une tâche immense et ils ont fait du très beau travail. Est-ce le dernier mot? Non. Nous allons le mettre à l'épreuve et apprendre. L'information de base est compilée. Nous aurons des questions. Vous reviendrez nous dire que vous voudriez davantage de renseignements. Nous essaierons d'accéder à vos demandes. Tout cela s'enrichit à mesure, c'est une série d'améliorations graduelles, mais je trouve que c'est plus

“i” and crossed every “t” before we roll it out. I am subject to criticism about this, but I am prepared to debate it with anyone who wants to debate it with me.

Was that clear enough?

Senator Day: The only question in my mind is do we do this in an informal gathering of all of our members with the Treasury Board Secretariat and you, or do we continue to discuss these issues on a more formal basis at this type of meeting? That really depends on my colleagues.

Mr. Alcock: I am ready to accommodate you either way.

Senator Day: If some of the newer members of this committee would like some background training and instruction, would that be possible?

Mr. Alcock: If parliamentarians are willing to engage with us on helping to find their information requirements, we will be there. Nothing would please me more. We have the reverse problem. People are so busy that it is hard for them to put in the time. It is a complicated business. How do we boil down 100 pages' worth of report titles into usable information? You cannot carry all the reports out of this building.

The Chairman: Minister, you have said repeatedly that you and Treasury Board would like to have a lot of this information available to senators online, so they can sit in front of their computers, access it and get some of the details on a department, a particular policy or a particular expenditure. I would like to ask you a general question about structuring and restructuring, because that is one of the things that you are known for in this particular government.

When you think about using information online and information technology, the department that you normally think of in Ottawa is Industry Canada. On the other hand, when you think about how you will utilize some of this information technology to maximize savings and ensure that the process is more proficient and efficient, you would think about how you plan to do the purchasing, which would be through Public Works. I would like to know if you could explain, for the information of this committee and Canadians, what will be the new relationship between Public Works and purchasing, Industry Canada, with its information technology, and the Treasury Board Secretariat, which wants to utilize the Internet and information technology more meaningfully.

Mr. Alcock: I have instructed my colleagues to poke me if I say things that are inappropriate here.

The answer to that question is huge. Right? We are so big and so complex. We have so many different operating arms, that the first thing we are trying to do — and this will be the Treasury Board role — is work to develop a whole-of-government look at the organization. Therefore, some level of standardization of storage and accessibility of information would be something that

important de lancer le processus et de l'étoffer au fur et à mesure des besoins, plutôt que d'attendre d'avoir mis tous les points sur les i avant de sortir quoi que ce soit. Je fais l'objet de critiques à ce sujet, mais je suis prêt à en débattre avec quiconque.

Me suis-je exprimé clairement?

Le sénateur Day : La seule question qui me vient à l'esprit est celle-ci : Devrions-nous en discuter lors d'une réunion informelle entre tous nos membres et vous-mêmes et vos collaborateurs du Secrétariat du Conseil du Trésor, ou bien faut-il continuer d'en discuter dans un cadre plus officiel, dans des séances comme celle-ci? Cela dépend vraiment de mes collègues.

M. Alcock : Je suis à votre disposition dans un cas comme dans l'autre.

Le sénateur Day : Si de nouveaux membres de notre comité aimeraient obtenir de la formation de base et des instructions, serait-ce possible?

M. Alcock : Si les parlementaires sont disposés à collaborer avec nous pour nous aider à préciser leurs besoins en matière d'information, nous serons à leur service. Rien ne me ferait plus plaisir. Nous avons le problème inverse. Les gens sont tellement occupés qu'il leur est difficile d'y consacrer de leur temps. C'est une affaire compliquée. Comment résumer 100 pages de titres de rapports en un document utilisable? Vous ne pouvez pas emporter tous les rapports avec vous en sortant de cet immeuble.

Le président : Monsieur le ministre, vous avez dit et répété que vous-même et le Conseil du Trésor aimeraient que les sénateurs aient accès à une grande partie de ces renseignements en ligne, de manière qu'ils puissent s'asseoir devant leur ordinateur et obtenir une foule de détails sur un ministère, une politique en particulier ou un poste de dépense. Je voudrais vous poser une question de portée générale sur la structure et la restructuration, parce que c'est l'un de vos points forts dans le gouvernement actuel.

Quand on parle de renseignements en ligne et de technologie de l'information, le ministère auquel on songe normalement à Ottawa est Industrie Canada. Par contre, quand on se demande comment utiliser cette technologie de l'information de manière à réaliser des économies et à s'assurer que le processus sera plus efficace et efficient, on réfléchit à la manière d'en faire l'acquisition, et c'est alors Travaux publics qui s'en occupe. Je voudrais savoir si vous pourriez expliquer, pour éclairer le comité et tous les Canadiens, quelles seront les nouvelles relations entre Travaux publics et l'acquisition, Industrie Canada et sa technologie de l'information et le Secrétariat du Conseil du Trésor, qui veut utiliser l'Internet et la technologie de l'information de manière plus utile.

M. Alcock : J'ai dit à mes collègues de me donner un coup de coude si je disais des choses qui n'étaient pas correctes.

La réponse est immense, n'est-ce pas? Nous sommes quelque chose de tellement énorme et complexe. Nous avons tellement de branches opérationnelles que la première chose que nous essayons de faire — et ce sera le rôle du Conseil du Trésor — c'est d'avoir une vision gouvernementale d'ensemble sur l'organisation. Nous allons donc essayer de normaliser un peu le stockage et

we would work on. You categorize things in two ways. Specific operational activity, like procurement, is best delivered through an agency like PWGSC.

I think Industry's competence in information management needs to be replicated across all departments, because they have raised the bar pretty high. We are talking about having an organization function in a new environment. The big challenge I talked about before is organizational transformation. It is becoming comfortable and functioning in a more transparent world. It is not a case of "Here is your portal on transparency," the whole organization has to figure out how to do this, which is why when we work on issues like proactive disclosure, we do not gather all the information at Treasury Board and then do it, we create the framework and the structures for it and then each department does its own.

I have to be careful to see if I am missing anything here — Mr. Joyce has not poked me yet. For the small agencies, there is an issue about centralizing some of the corporate capacities because we have a number of them that are quite small. For the larger agencies, everyone has to not just develop the competence, but the underlying cultural change. Here is something I have said to you before and I should say it every time I come here.

This is a disruptive process. We will expose things about the underlying mechanisms of government that are clumsy and difficult, and we try to avoid that all the time by pretending we are perfect.

I recognize that there will be all sorts of opportunities for criticism in this, and I am looking to a committee like this to help us keep our eye on the goal, which is greater accountability and transparency, and help us get through this. As it is disruptive, this will tend to cause people to want to revert; and I hope we manage to get all the way through it.

The Chairman: I noticed in the paper the other day that the deputy minister of Treasury Board, Mr. Jim Judd, is no longer there, but has gone on to higher things. When will there be a new deputy minister in Treasury Board, and will there be a time lag in bringing a new deputy up to speed?

Mr. Alcock: Two things. I was sorry to see Jim go. He is a tremendous individual and has done yeoman's work at Treasury Board. The Treasury Board of today is different from when he arrived because of his efforts. I see him as a missionary at CSIS, helping us out; in case there is a big problem, we have our own man there.

The new person will be announced shortly. They will have their transition time. In fairness, I cannot reveal the name at this point, but it would not take a rocket scientist to realize this is not a position into which you bring somebody new. You want somebody senior and experienced. I am happy with the selection that has been made and I am looking forward to their arrival.

l'accessibilité de l'information. On classe les choses de deux manières. La meilleure façon de gérer des activités opérationnelles spécifiques comme les marchés publics, c'est de passer par un organisme comme TPSGC.

Je pense qu'il faut reproduire les compétences d'Industrie en gestion de l'information dans tous les ministères, parce que la barre a été placée assez haut. Nous parlons d'une fonction d'organisation dans un nouveau contexte. Le grand défi dont j'ai parlé, c'est la transformation organisationnelle. C'est de fonctionner plus facilement dans un monde plus transparent. Il ne s'agit pas de dire simplement : « Voici votre portail ouvert sur la transparence », il faut que toute l'organisation apprenne à le faire, et c'est pour cela que quand nous travaillons sur des questions comme la divulgation proactive, nous ne recueillons pas toute l'information au Conseil du Trésor pour le faire, nous créons le cadre et les structures qui vont permettre à chaque ministère de le faire.

Il faut que je fasse bien attention de ne pas oublier quelque chose — M. Joyce ne m'a pas encore donné de coup de coude. Dans le cas des petits organismes, il y a un problème de centralisation des fonctions générales car beaucoup d'entre elles sont très petites. Dans le cas des grands organismes, les gens doivent non seulement acquérir les compétences, mais saisir aussi le changement culturel sous-jacent. Voilà quelque chose que je vous ai déjà dit et que je devrais répéter chaque fois que je viens ici.

C'est quelque chose de dérangent. Nous allons mettre au jour certains mécanismes sous-jacents du gouvernement qui ne fonctionnent pas bien, et que nous essayons toujours de dissimuler en prétendant que nous sommes parfaits.

Je sais bien que cela ouvrira la porte à toutes sortes de critiques, et je compte sur un comité comme le vôtre pour nous aider à garder le cap sur notre objectif, qui est de rendre des comptes plus efficacement et d'augmenter la transparence, et pour nous aider à surmonter cette épreuve. Comme ce sera dérangent, il y a des gens qui voudront revenir en arrière, mais j'espère que nous réussirons tous à atteindre notre but.

Le président : Je lisais dans le journal l'autre jour que le sous-ministre du Conseil du Trésor, M. Jim Judd, n'était plus là et qu'il était passé à des fonctions plus importantes. Quand y aura-t-il un nouveau sous-ministre au Conseil du Trésor, et va-t-il y avoir un certain délai avant qu'il soit pleinement opérationnel?

M. Alcock : Deux choses. Je suis désolé que Jim soit parti. C'est quelqu'un d'extraordinaire qui a fait un travail absolument fondamental au Conseil du Trésor. C'est grâce à lui que le Conseil du Trésor aujourd'hui est très différent de ce qu'il était quand il est arrivé. Je le vois comme un missionnaire au SCRS, qui va nous aider; si nous avons un gros problème, il sera là.

Le nom de son remplaçant sera annoncé bientôt. Il y aura une phase de transition. Je ne peux pas vous donner ce nom pour l'instant, mais il ne faut pas avoir inventé la poudre pour comprendre qu'on ne met pas un petit nouveau à ce poste. Il faut quelqu'un qui a de l'expérience et de l'ancienneté. Je suis heureux du choix qui a été fait et impatient de voir arriver le nouveau titulaire.

Regarding the gear-up time, he is sitting on top of a pretty good organization. Oops, I revealed the gender. He will have to catch up, but I am sure he will; and information will be out shortly on that.

Senator De Bané: Mr. Minister, I would like first to make a suggestion to you. Perhaps you have thought about it yourself.

In the United States, they have a system of checks and balances; so the legislative branch, the Congress, wants to have their own information and be sure it is thorough and complete. Of course, it is a government that is 10 times bigger than ours. I wonder if you can look into the system that exists in the United States and see if the information available to parliamentarians here is as good, as thorough, as that provided to members of Congress. As you said, the Government of Canada is the largest entity in this country, but still a lot smaller than the U.S. government. This is my first point. I want to make this respectful recommendation to you.

Second, is the Treasury Board at this moment in a position to study whether the expenditures and policies of a department are in conformity with the law creating that department? I am not sure that if we looked at the programs of each department, we would not find some discrepancies over the years with programs initiated by that department, which may be very useful but which were never approved by Parliament to be part of the mandate of the department. Is Treasury Board in a position to study the programs of each department to see if they are really part of the mandate approved by Parliament?

I put that question to you, Mr. Minister, because the other day, in another committee, chaired by my colleague, Senator Comeau, the Standing Senate Committee on Fisheries and Oceans, we said that in Atlantic Canada, in many areas, there are no alternative sources of employment to fisheries; when the fisheries go down — the fishing stocks, et cetera — there is no alternative employment. We are not like the New England states, where if there is a collapse of the stocks, people can go into other industrial work.

Over time, the Department of Fisheries has gradually embarked upon programs that have nothing to do with fisheries, but are socio-economic, et cetera.

We were wondering, with the assistant deputy minister of Fisheries, if the Government of Canada really has given that mandate to the Department of Fisheries and Oceans to look to other things that should be, essentially, the mandate of Human Resources, or the Department of Industry or Economic Development. Why have they taken over those kinds of responsibilities?

Treasury Board has a lot of competence to study and evaluate programs. I wonder if it can study this issue, to see whether a department's programs really fit within its mandate; or if, over the years and decades, it has embarked on programs that are useful but have never been approved to be part of the mandate.

Mr. Alcock: Thank you, Senator De Bané.

Pour ce qui est du délai de mise à niveau, il va diriger une assez bonne organisation. Oh, je viens de révéler son sexe. Il aura du rattrapage à faire, mais je suis certain qu'il le fera; et vous en saurez plus très bientôt à ce sujet.

Le sénateur De Bané : Monsieur le ministre, j'aimerais vous faire une suggestion. Peut-être y avez-vous pensé vous-même.

Aux États-Unis, il y a des dispositifs de contrôle; l'organe législatif, le Congrès, veut s'assurer d'avoir des informations complètes. Naturellement, c'est un gouvernement dix fois plus important que le nôtre. Vous pourriez peut-être vous renseigner sur le système utilisé aux États-Unis pour voir si les parlementaires ici obtiennent des informations aussi rigoureuses que celles qui sont fournies aux membres du Congrès. Comme vous l'avez dit, le gouvernement du Canada est la plus importante entité de notre pays, mais il est quand même beaucoup plus petit que le gouvernement américain. C'est ma première remarque. Je voulais donc vous soumettre respectueusement cette recommandation.

Deuxièmement, le Conseil du Trésor est-il actuellement en mesure de déterminer si les dépenses et politiques d'un ministère sont conformes à la loi de création de ce ministère? Si nous examinons les programmes de chaque ministère, je me demande si nous ne constaterions pas qu'ils se sont écartés au fil des ans de la mission initiale, peut-être pour de bonnes raisons, mais sans l'autorisation du Parlement à partir du mandat de ce ministère. Le Conseil du Trésor est-il en mesure d'examiner les programmes de chaque ministère pour voir s'ils sont bien conformes au mandat approuvé par le Parlement?

Je vous pose la question, monsieur le ministre, parce que l'autre jour, dans un comité présidé par mon collègue, le sénateur Comeau, le Comité sénatorial permanent des pêches et océans, on a dit qu'au Canada atlantique, en bien des endroits, la pêche constituait la seule et unique source d'emplois; quand il n'y a plus de pêche — quand les stocks de poisson disparaissent, et cetera — il n'y a pas d'autre source d'emplois. Ce n'est pas comme les États de la Nouvelle-Angleterre où les gens peuvent prendre un travail dans une usine si les stocks de poisson s'effondrent.

Le ministère des Pêches s'est progressivement lancé dans des programmes qui n'ont rien à voir avec la pêche, mais qui sont plutôt d'ordre socioéconomique, et cetera.

Nous nous demandions, avec le sous-ministre adjoint des Pêches, si le gouvernement du Canada avait vraiment demandé au ministère des Pêches et des Océans de s'occuper de questions qui devraient en principe relever de Ressources humaines ou du ministère de l'Industrie ou du Développement économique. Comment ce ministère en est-il arrivé à s'occuper de responsabilités de cette nature?

Le Conseil du Trésor est parfaitement qualifié pour étudier et évaluer les programmes. Je me demande s'il pourrait se pencher sur cette question et voir si les programmes des ministères sont bien conformes à leur mandat ou si, au fil des ans et des décennies, ils ont pris des initiatives utiles certes, mais qui n'ont jamais été approuvées dans le cadre de leur mandat.

M. Alcock : Merci, sénateur De Bané.

Let me start with your first question, because I can dispose of that quickly. That is, the question of the U.S. models and the support to legislators there. I cannot say that we have done a study of that — and here I am crossing two things, because I have had an interest in how we improve the capacity of the House of Commons and Senate to do oversight. I think it is important that the House get more involved in estimates oversight and the like. In fairness to members, it is like the reporting problem; they have so much information and so few resources to deal with it, so models like the Congressional Budget Office get discussed.

It strikes me that we have a great deal of competence in the research bureaus that serve the Houses. If I can be taken out of the role of minister and speak a little about some of the discussions that I was involved in when I was a committee chair there, there have been some discussions in the House about how to enhance the capacity of the research bureaus and the libraries to develop expertise in some of these areas. We have talked about models: Should researchers from the library research bureau be spending some time in departments and some people from departments in the research bureaus, so we get an understanding of competencies on both sides? There is, I think, a desire to do some renewal there. Whether we can address our needs for better research and information through that vehicle, I think will be a decision that members like yourselves and members from the House will need to engage in. It is not for the government to tell the House how to fund itself. The House has made that decision and they are making some investments there.

There is an element in the House that has talked about establishing something more formal — I think it is the Congressional Budget Office that provides that sort of oversight and advice to Congress — and that debate will be ongoing. Certainly, when I was a committee chair, I said to my members that we need to spend more time on the oversight of estimates. We actually did a report making some recommendations on how to make it a better process. One of the things you need is an expert capacity to help you understand the complexity of the masses of it.

That would be my response, although it is really a discussion for you; it is not for the government. It is something of a boundary issue.

I appreciate your recognizing the competence of Treasury Board. I think we do not say this often enough about people who are doing things right.

The issue you identify is called “mandate creep” on our side of the table. In many cases, it is people trying to address issues with which they are confronted. It has also been part of the way in which we have funded things; as we let go of some of the budgeting processes, this amorphous mass of resources that the departments manage, we have been able to say, you can do that, but find it within. Therefore, the rigour of looking at the mandate and how it flows through was lost.

Je vais commencer par votre première question car je peux y répondre rapidement. Vous parlez du modèle américain et de l'appui aux législateurs là-bas. Je ne peux pas dire que nous avons étudié la question — et ici je fais d'une pierre deux coups, car nous souhaitons améliorer la capacité de la Chambre des communes et du Sénat d'exercer un rôle de supervision. Je crois qu'il est important que la Chambre supervise de plus près les prévisions budgétaires et ce genre de choses. En toute honnêteté, c'est comme le problème des rapports; il y a tellement d'information et si peu de ressources pour gérer cette information, donc on discute effectivement de modèles comme celui du Congressional Budget Office.

Je constate que les bureaux de recherche qui sont au service des Chambres sont éminemment compétents. Si je peux m'écarter un instant de mon rôle de ministre pour vous parler un peu des discussions que j'ai eues lorsque j'étais président de comité, je pourrais vous dire qu'il a été question à la Chambre de renforcer la capacité des bureaux de recherche et des bibliothèques pour accroître nos compétences dans certains de ces domaines. Nous avons discuté de certains modèles : les chercheurs du bureau de recherche de la bibliothèque devraient-ils aller passer du temps dans les ministères et les gens des ministères, dans les bureaux de recherche pour qu'on comprenne mieux de part et d'autre ce qu'il en est? Je crois qu'il y a une volonté de renouvellement ici. Mais je pense que ce sont des sénateurs comme vous et des députés qui devront déterminer si ce véhicule est le meilleur moyen de nous permettre d'avoir de meilleures recherches et de meilleures informations. Ce n'est pas au gouvernement de donner des instructions à la Chambre sur son financement. La Chambre a pris cette décision et a décidé elle-même d'investir.

Il y a des gens à la Chambre qui ont parlé de constituer quelque chose de plus officiel — je crois que c'est le Congressional Budget Office qui assure cette surveillance et qui donne des conseils au Congrès — et le débat va se poursuivre. Quand j'étais président de comité, j'ai dit aux membres de mon comité qu'il fallait passer plus de temps à examiner les prévisions budgétaires. Nous avons d'ailleurs rédigé un rapport comportant des recommandations d'amélioration du processus. Il faut notamment pouvoir compter sur des experts pour comprendre ces monceaux d'information complexe.

Voilà donc ma réponse, mais c'est à vous d'en discuter, pas au gouvernement. C'est une question de territoire.

Je vous remercie de souligner la compétence du Conseil du Trésor. Je crois qu'on ne le fait pas assez souvent pour les gens qui font bien leur travail.

Le problème dont vous parlez est ce que nous appelons un « débordement de mandat ». Bien souvent, il s'agit simplement d'essayer de régler les problèmes qui se présentent. C'est aussi lié à la façon dont nous finançons les choses; nous lâchons du lest sur les processus budgétaires et les ministères ont à gérer une masse amorphe de ressources parce que nous leur disons qu'ils doivent faire telle ou telle chose, mais en se servant de leurs propres ressources. C'est comme cela qu'on en arrive à examiner moins rigoureusement le mandat et son exécution.

Minister McCallum will talk freely about one of his outcomes at the end of this process. Part of the expenditure review is a renewed budget process that allows us to look more rigorously at some of these activities.

The management change that is under way at Treasury Board in this model includes that if we are to build an accountability model that holds the deputy heads more directly to account, for what are we holding them accountable? We are only partway there, and we will be back here many times to discuss it.

I would argue that we are holding them to account for a series of strategic objectives for their department. This may be a gratuitous observation, but we spend a little too much time on adherence to process and not enough on what the process produces.

This is an ongoing debate in public management, in fairness to the people who do it. Due to a lack of support from the leadership, I say that as politicians at large, we retreat to process. We have many examples, and you could cite more, of how the operation was a success but the patient died, because all the checks worked but the output at the end was dysfunctional in a world that is moving much faster.

Treasury Board is very much seized of that. It is not our role to determine the mandate of the departments or the policy directions on the program side. Our role will be to determine the management accountabilities, to ensure that things get delivered properly and to raise these issues of mandate with those with whom it needs to be raised.

We are working hard to clarify the frameworks and to build an information base. You cannot manage what you cannot see. The first step is getting it into a framework that allows us to see the work occurring on the expenditure management information system — that is critical. It is a shame we do not have a few days to talk because there is much really good work happening at Treasury Board. I would love to walk through it with some of you.

Did that come close to answering the question? We recognize the problem.

It is not to say that even if you clarify the mandates, you will not still have the problem. We need to address that problem in some fashion. Perhaps it would be creating huge operational problems in a department that is not geared to deliver social support but geared to manage fish stocks. Perhaps another instrument is required. Those are the kinds of questions that would have to be discussed by cabinet, I would think.

The Chairman: Mr. Minister, in partial response to the first question raised by Senator De Bané, you talked about the possibility of having some of the research staff at the Library of Parliament look at such things as the congressional budget model of the United States. Are there any other models that you feel might be useful to Finance Committees of either House in Canada, such as Australia, the U.K. or elsewhere?

Le ministre McCallum pourra vous parler à loisir de ses résultats à la fin de ce processus. L'examen des dépenses vise notamment à renouveler le processus budgétaire pour nous permettre d'examiner de plus près certaines de ces activités.

Dans le cadre du changement en cours au Conseil du Trésor avec ce modèle, nous devons nous poser la question : si nous mettons en place un modèle de responsabilisation qui oblige les sous-chefs à rendre des comptes plus directs, de quel genre de comptes s'agira-t-il? Nous n'en sommes pas encore là et nous aurons l'occasion de revenir plusieurs fois ici pour en discuter.

Personnellement, je pense que nous voulons qu'ils rendent des comptes sur un certain nombre d'objectifs stratégiques de leur ministère. C'est peut-être une remarque gratuite, mais je pense que nous passons un peu trop de temps à respecter rigoureusement la procédure et pas assez à voir les résultats.

À la défense des gens qui font ce travail, je dois dire que c'est un débat constant dans la gestion publique. À cause d'un manque d'appui des dirigeants, et je parle des responsables élus en général, on se replie sur la procédure. Nous en avons de nombreux exemples, et vous en avez aussi certainement, d'opérations qui réussissent mais où le patient décède parce que tous les contrôles ont fonctionné mais que le résultat était déphasé par rapport à un monde en évolution beaucoup plus rapide.

Le Conseil du Trésor est pleinement conscient de cela. Il ne nous appartient pas de déterminer le mandat des ministères ou les orientations stratégiques des programmes. Notre rôle sera de déterminer les responsabilités de gestion pour que les choses soient correctement exécutées et d'aborder ces questions de mandat avec les interlocuteurs pertinents.

Nous nous efforçons de préciser les cadres et de mettre sur pied une base d'information. On ne peut pas gérer quelque chose qu'on ne voit pas. La première chose à faire est d'avoir un cadre qui nous permette de voir le travail qui s'accomplit dans le système d'information de gestion des dépenses — c'est essentiel. Il est dommage que nous n'ayons pas quelques jours pour discuter, car il se passe des choses très intéressantes au Conseil du Trésor. J'aimerais vraiment vous en parler un peu.

Est-ce que cela répond à peu près à la question? Nous sommes conscients du problème.

Cela ne veut pas dire que même si l'on précise les mandats, on n'aura pas de problème. Il faut s'attaquer au problème d'une façon ou d'une autre. Peut-être que cela risque de créer d'énormes problèmes opérationnels dans un ministère qui n'est pas conçu pour fournir une aide sociale, mais plutôt pour gérer des stocks de poisson. Peut-être faudrait-il un autre instrument. J'imagine qu'il faudra que le cabinet discute de ce genre de choses.

Le président : Monsieur le ministre, dans votre réponse à la première question du sénateur De Bané, vous avez parlé de la possibilité d'inviter le personnel de recherche de la Bibliothèque du Parlement à examiner par exemple le modèle du budget du Congrès aux États-Unis. Y a-t-il d'autres modèles sur lesquels vous suggéreriez aux comités des finances de l'une et l'autre Chambre au Canada de se pencher, par exemple le modèle australien ou britannique ou autre?

Mr. Alcock: I should be clear. There was a proposal that we establish something like the Congressional Budget Office, which was contained in some of the debate that took place around the Speech from the Throne — not by the government, but by parties in the House.

My opinion on that, and not a government opinion, from the work I did on this before, is that we have expertise in our research bureaux that, if we invested a little and enlarged upon it by perhaps looking at some different management models, we could actually create the kind of capacity about which we are talking. I could not answer that question from the perspective of the U.K., New Zealand or Australia. Again, it would be an activity of the House and the Senate, not of the government. You are in a better position to determine that.

Senator Murray: Minister, I hope you will accept and convey to the people at Treasury Board our congratulations on this award. You are perfectly right. You are presiding over a very well-respected — deservedly so — department of the Government of Canada.

I have been reading in the media of how the Canadian Imperial Bank of Commerce has been sending, over a period of three or four years, faxes containing the personal information of hundreds of its clients to a junkyard owner somewhere in the United States, and then when confronted with it early on by the junkyard owner, went into denial and continued to send the material — not to mention Enron and perhaps Nortel and a number of other outstanding and outlandish examples. We are ready with an answer the next time someone tells us that the government should be run more like a business.

That being said, I have an old question on a perennial problem. I am putting it to you in the hope that some creative thinking may be under way on it. It is in regard to the budget approval process for servants of Parliament, notably the Auditor General, but also perhaps the Commissioner of Official Languages, the Privacy and Access to Information Commissioners, the Public Service Commission, perhaps the Chairman of the Human Rights Commission, and so on.

You know the problem. These people have to go hat in hand to Treasury Board to get their budgets approved.

We found a way, as you know, over the years, to get the Senate and House of Commons budgets into the blue book without undue tampering by Treasury Board or its secretariat, and without upsetting the culture of Treasury Board or turning the Constitution on its head. I am wondering whether there is not a way that, either by the use of the two Speakers or by small committees of either House or a joint committee, an intermediate step could be used to get such budget approvals and have proper

M. Alcock : Soyons clairs. Ce n'est pas le gouvernement, ce sont les représentants des partis à la Chambre qui ont suggéré de créer quelque chose comme le Congressional Budget Office, à l'occasion du débat qui a suivi le discours du Trône.

Mon opinion personnelle, et ce n'est pas celle du gouvernement, d'après le travail que j'ai fait dans ce domaine auparavant, c'est que nous avons des experts dans nos bureaux de recherche et que si nous investissions un peu plus pour leur donner un peu plus d'envergure en nous inspirant éventuellement de modèles de gestion différents, nous pourrions créer le genre de capacité dont nous parlons. Je ne peux pas vous parler du Royaume-Uni, de la Nouvelle-Zélande ou de l'Australie. Encore une fois, c'est quelque chose qui relève du Sénat et de la Chambre, pas du gouvernement. Vous êtes mieux placés pour prendre ce genre de décision.

Le sénateur Murray : Monsieur le ministre, j'espère que vous accepterez de transmettre à vos collègues du Conseil du Trésor nos félicitations pour cette récompense. Vous avez parfaitement raison. Vous présidez un ministère du gouvernement canadien qui jouit d'un profond respect, et à juste titre.

Je lisais dans le journal que la Banque canadienne impériale de commerce avait envoyé pendant trois ou quatre ans des télécopies contenant des informations personnelles sur des centaines de ses clients à un ferrailleur quelque part aux États-Unis et que quand ce ferrailleur lui a signalé le problème, elle n'en a pas tenu compte et a continué à envoyer ces documents — et cela sans parler d'Enron ou éventuellement de Nortel et de divers autres exemples ahurissants. Nous avons donc une réponse toute prête la prochaine fois que quelqu'un viendra nous dire que le gouvernement devrait fonctionner plus comme le privé.

Cela dit, j'ai une vieille question sur un problème sempiternel. Je vous la pose dans l'espoir de susciter une étincelle de créativité. Il s'agit du processus d'approbation budgétaire des personnes au service du Parlement, notamment le vérificateur général, mais aussi éventuellement le commissaire aux langues officielles, les commissaires à la protection de la vie privée et à l'accès à l'information, la Commission de la fonction publique, éventuellement le président de la Commission des droits de la personne, et cetera.

Vous connaissez le problème. Ces gens-là sont obligés d'aller quêter auprès du Conseil du Trésor pour faire approuver leurs budgets.

Comme vous le savez, nous avons fini au fil des ans par obtenir que le budget du Sénat et celui de la Chambre des communes soient inscrits dans le livre bleu sans que le Conseil du Trésor ou son secrétariat s'en mêle trop, et sans bouleverser la culture du Conseil du Trésor ou la Constitution. Je me demande si l'on ne pourrait pas faire appel aux présidents des deux Chambres ou à de petits comités de chacune des deux Chambres ou à un comité mixte pour décerner ces autorisations budgétaires en examinant

scrutiny for those officers of Parliament so that the approval of the Treasury Board and the secretariat might turn out to be pro forma, as is the case, I believe, with our own Commons and Senate budgets.

Mr. Alcock: Senator Murray, you put your finger on the heart of a question in which I am quite interested. When I chaired the Government Operations Committee I put down two reports that made a recommendation we do this. I was proposing then a particular model that would have seen the creation of a single piece of administrative legislation that would deal with the accountability, hiring, firing, budget processes and oversight of the parliamentary officers. This was my personal hobby horse. Each one would manage the legislation they had, but there would be a common basis for that.

Officers of Parliament should be accountable to Parliament. That was the proposal in the 6th and 11th reports of the Standing Committee on Government Operations.

Senator Murray: You now have an opportunity to implement those ideas.

Mr. Alcock: I absolutely do. In fact, I have had a focused conversation with the auditor about this. She and I have shared a common cause on this one. We have a process in place in Treasury Board that will be reporting shortly on some models.

I have a personal hobby horse about legislation, but it is not for me to do that. I had a meeting with the Speaker about how he might do that. The decision on the legislative fix that could be made will involve this committee and others.

In the short term, regarding the suggestion you are making about an elegant fix that gets us through to the point where we have a more formal response, the auditor and I have discussed this as recently as last night. I am meeting with the Chair of the Public Accounts Committee at 1:30 today on this topic to see if we cannot find a way to do this.

I cannot presume the outcome of that, but I am definitely seized of it. I accepted it as a problem.

The Chairman: On this topic and vote 5.

Mr. Alcock: Yes. I should not presume, but I suspect it will take place pretty quickly. This one is pretty much laid out.

Senator Murray: It is override.

The Chairman: Thank you for that, minister. You wanted to make another comment?

Mr. Alcock: I want to comment on something else of which the committee may not be aware, although you were involved in the C-212 debate. Did the issue about fees come to this committee? Are you aware of what we have done on the setting of user fees by government?

The Chairman: Senator Murray raised that question of Treasury Board last week.

correctement les demandes de ces hauts fonctionnaires du Parlement de sorte que le Conseil du Trésor et son secrétariat n'auraient plus qu'à approuver ces budgets pour la forme comme c'est le cas, je crois, pour nos propres budgets à la Chambre des communes et au Sénat.

M. Alcock : Sénateur Murray, vous mettez le doigt sur une question qui m'intéresse énormément. Quand je présidais le Comité des opérations gouvernementales, j'ai présenté deux rapports qui allaient dans ce sens. J'ai proposé à l'époque un modèle de création d'une loi administrative unique pour traiter de tous les aspects concernant les hauts fonctionnaires du Parlement : responsabilité, recrutement, renvoi, processus budgétaire et supervision. C'était ma marotte personnelle. Chacun d'eux serait chargé de s'occuper de sa loi, mais il y aurait une base commune pour cela.

Les hauts fonctionnaires du Parlement doivent rendre des comptes au Parlement. C'est ce qui avait été proposé dans les 6^e et 11^e rapports du Comité permanent des opérations gouvernementales.

Le sénateur Murray : Vous avez maintenant l'occasion de mettre ces idées à exécution.

M. Alcock : Tout à fait. En fait, j'en ai discuté précisément avec la vérificatrice. Nous sommes bien d'accord tous les deux à ce sujet. Nous avons quelque chose en cours au Conseil du Trésor et nous ferons rapport bientôt sur certains modèles.

Cette loi est ma marotte, mais ce n'est pas à moi de faire cela. J'ai discuté avec le Président de la façon de le faire. Ce sera à des comités comme le vôtre de décider de la façon de régler ce problème sur le plan législatif.

À court terme, pour revenir sur votre proposition de régler le problème de façon élégante en ayant une réponse plus officielle, j'en ai justement discuté avec la vérificatrice pas plus tard qu'hier soir. Je vais rencontrer le président du Comité des comptes publics à 13 h 30 aujourd'hui toujours sur ce même sujet pour voir ce que nous pouvons faire.

Je ne peux pas préjuger du résultat, mais il est clair que je m'occupe de ce problème.

Le président : De ce sujet et du crédit 5.

M. Alcock : Oui. Je ne veux pas m'avancer, mais je pense que cela se fera assez vite. Les choses sont assez claires.

Le sénateur Murray : Le fruit est plus que mûr.

Le président : Merci pour cela, monsieur le ministre. Vous vouliez ajouter quelque chose?

M. Alcock : Je voudrais vous parler de quelque chose que vous ne savez peut-être pas, bien que vous ayez participé au débat sur le projet de loi C-212. Avez-vous été saisi de la question des frais? Savez-vous ce que nous avons fait pour la détermination des frais d'utilisateur par le gouvernement?

Le président : Le sénateur Murray a posé la question au Conseil du Trésor la semaine dernière.

Mr. Alcock: That is right. The committee passed the private member's bill with strong support from the Treasury Board, you will recall. We have now turned that into a policy that supports that strong legislation. You might want to look at it. Although it is radical, in some ways, it is a long-overdue approach to bringing some rigour to the setting of these fees and holding people to account for the activities they deliver in response to them.

Senator Murray: The key in Mr. Cullen's bill, which received Royal Assent last Parliament, was to involve Parliament more directly in that process.

Mr. Alcock: Yes, the involvement of Parliament in the setting and altering of new fees was a key. There is also a condition included insisting the department set standards that they will then be held accountable to, and the failure to meet them will result in a reduction. In examining the policy, you find there may be thousands of fees. To rationalize that system, we have given ourselves a year to pull that together and come back to make the decisions about dealing with collapsing some of those existing fees. For the new fees, this works right now.

I do not know, Senator Murray, whether you can identify other governments around the world that have a system that is anything close to ours. I think it is an important step and interesting that it began with a private member's bill supported by both Houses and, if I may say so, with the support of staff of the Treasury Board.

It has come forward and I am proud of it.

The Chairman: There were detailed negotiations with Treasury Board officials in this room over some of the language that continued over several days. It received a great deal of rigorous debate in this room.

Mr. Alcock: This is a massive cultural change. There was a great deal of nervousness at first, but there is a sense that it is consistent with a different model of accountability. These things will not be easy and without problems. Experienced people make good decisions and they gain that experience from making bad decisions. We have to determine how we can allow ourselves to learn as we go down this road.

Senator Cools: Thank you, minister. As always, it is a pleasure to have you appear before the committee. Minister, I like your spirited and energetic approach. I have a couple of quick questions. First, about two years ago, perhaps, this committee undertook an examination of the National Capital Commission. The witnesses included, I believe, the Chairman of the NCC. At the end of its hearings, the committee produced a report, which was adopted in the Senate and that was comprised of several reports that made recommendations to the President of the Treasury Board, especially in respect of Treasury Board policy. According to the NCC, TB policy seemed to be compelling the NCC to sell off important public property for the purpose of raising capital. That report has never been responded to formally by the President of the Treasury Board. I know that you are new to the position, but I wonder whether you could pull out the series of reports. Many of the recommendations were repeated in subsequent reports.

M. Alcock : C'est exact. Le comité a adopté ce projet de loi d'initiative parlementaire avec l'appui solide du Conseil du Trésor, vous vous en souvenez. Nous avons maintenant une politique qui appuie cette loi forte. Vous pourriez y jeter un coup d'œil. C'est assez radical, mais il y a longtemps qu'il fallait mettre un peu de rigueur dans l'établissement de ces frais d'utilisation et obtenir une reddition de comptes des gens responsables de ces activités.

Le sénateur Murray : La clé du projet de loi de M. Cullen, qui a reçu la sanction royale durant la dernière législature, c'était de faire participer le Parlement plus directement à ce processus.

M. Alcock : Oui, la participation du Parlement à l'établissement et à la modification des frais était essentielle. Il y a aussi une condition qui stipule que le ministère fixe des normes dont il sera ensuite tenu responsable, et s'il ne les respecte pas, il subira une réduction. Si vous regardez de près, vous constaterez qu'il y a des milliers de frais. Pour rationaliser ce système, nous devons nous donner une année pour organiser les choses et décider de regrouper certains de ces frais. Pour les nouveaux, le système fonctionne.

Sénateur Murray, je ne sais pas si vous connaissez d'autres gouvernements dans le monde qui ont un système proche du nôtre. Je pense que c'est une étape importante et qu'il est intéressant que tout cela soit parti d'un projet de loi d'initiative parlementaire appuyé par les deux Chambres et aussi, si je peux le dire, par le personnel du Conseil du Trésor.

Cette initiative a porté ses fruits et j'en suis fier.

Le président : Il y a eu des négociations poussées avec les hauts fonctionnaires du Conseil du Trésor ici même à propos du texte de ce projet de loi pendant plusieurs jours. Il y a eu un débat très animé ici.

M. Alcock : C'est un changement culturel en profondeur. Au début, les gens étaient très nerveux, mais on considère maintenant que cela va dans le sens d'un modèle différent d'imputabilité. Tout cela ne va pas se faire facilement. Les gens expérimentés prennent de bonnes décisions et acquièrent de l'expérience des mauvaises. Il faut déterminer comment nous allons apprendre en suivant cette voie.

Le sénateur Cools : Merci, monsieur le ministre. Comme toujours, c'est un plaisir de vous accueillir au comité. Monsieur le ministre, j'aime votre démarche enthousiaste et énergique. J'ai quelques brèves questions. Premièrement, il y a environ deux ans, notre comité s'est penché sur la Commission de la capitale nationale. Parmi les témoins, il y a eu notamment, je crois, le président de la CCN. À la fin de ces audiences, le comité a rédigé un rapport qui a été adopté au Sénat et qui reprenait plusieurs rapports contenant des recommandations au Conseil du Trésor, notamment concernant la politique du Conseil du Trésor. D'après la CCN, la politique du Trésor obligerait la CCN à se départir d'importantes propriétés publiques pour lever des fonds. Le président du Conseil du Trésor n'a jamais officiellement répondu à ce rapport. Je sais que vous venez d'arriver, mais je me demande si vous pourriez retrouver ces rapports. Beaucoup de ces recommandations ont été répétées dans ces rapports subséquents.

Perhaps you could put that on your to-do list and have a look at that report. Frequently, the work of committees remains unrecognized by many ministers. Could you put that on your to-do list?

Second, as President of the Treasury Board, you have a unique opportunity to oversee the creation of regulations. As you know, the Divorce Act, I believe under section 26, enacted power for the creation of child support guidelines. At the time, I had some concern that the process was flawed because they are called "guidelines." If you read the enacting legislation, you will find it states that whoever "may establish regulations." In my opinion, that was a questionable use of regulations, which, as you know, are a kind of delegated legislation. Have you had an opportunity to look at that? I thought that the process used was improper, and I am not even referring to the substantive issues around the phenomenon of child support. Have you looked at either the process or the substantive issues?

Mr. Alcock: Perhaps, Senator Cools, you could ask the third question so that I might avoid your beating me up in response to the second question.

Senator Cools: Never! How could I beat you up?

Third, in respect of the whole phenomenon of departmental reorganization, we will have before us Bill C-6 and Bill C-26.

Mr. Alcock: I have Bill C-8.

Senator Cools: Could you share with this committee the conceptual basis on which this reorganization has been founded? Reorganizing a department and the machinery of government is a huge process that is not easily undertaken. I wish that you could give me some of the conceptual foundations on which those bills were based. I would hate to think they were simply pulled out of the air or they were anyone's whim.

My fourth question comes back to the parliamentary officers. There is no such thing as an officer of Parliament. Rather, there are officers of each chamber. The Commons has its officers and the Senate has its officers. I have searched high, low, wide and far to find the origins of officers of Parliament. I know we have four or five of them. This committee undertook some serious studies that you might want to look at. They were done in 1986 or 1987 and focused on the Office of the Auditor General. More recently, this committee looked at foundations. The Auditor General had quite a lot to say about the setting up of those organizations. In your work in the future, is it possible for you to consider examining the true role of the officers of Parliament and what they are? In some instances, the servants quickly become the masters. That is a rather roundabout question, but could you address it? This committee has done a fair amount of work, as I have, over the years on the issue. It was not an easy thing to do, minister, especially when I was questioning the foundations.

Peut-être pourriez-vous prendre note de cela et jeter un coup d'œil sur ce rapport. Bien souvent, les ministres ne répondent pas aux travaux des comités. Pourriez-vous noter cela dans vos tâches à accomplir?

Deuxièmement, en tant que président du Conseil du Trésor, vous êtes exceptionnellement placé pour superviser l'élaboration de règlements. Comme vous le savez, la Loi sur le divorce, et je crois que c'est à l'article 26, prévoit la création de lignes directrices pour les pensions alimentaires pour les enfants. À l'époque, j'ai crains que le processus soit faussé, parce qu'on parlait simplement de « lignes directrices ». Si vous lisez la loi, vous verrez qu'on y parle d'établir des règlements. À mon avis, c'est une utilisation douteuse des règlements qui, comme vous le savez, sont une sorte de délégation de pouvoirs législatifs. Avez-vous eu l'occasion de regarder cela? Il m'a semblé que la démarche n'était pas la bonne, et je ne parle même pas des questions de fond concernant la pension alimentaire pour enfants. Avez-vous examiné le processus ou les questions de fonds?

M. Alcock : Sénateur Cools, peut-être pourriez-vous poser votre troisième question, cela évitera que vous vous en preniez à moi lorsque je répondrai à la deuxième.

Le sénateur Cools : Jamais! Comment pourrais-je m'en prendre à vous?

Troisièmement, à propos du domaine de la réorganisation ministérielle, nous allons bientôt recevoir les projets de loi C-6 et C-26.

M. Alcock : J'ai le projet de loi C-8.

Le sénateur Cools : Pourriez-vous nous dire sur quels principes fondamentaux repose cette réorganisation? La réorganisation d'un ministère et de la mécanique gouvernementale est une énorme entreprise extrêmement difficile. J'aimerais bien connaître les principes fondamentaux sur lesquels s'appuient ces projets de loi. J'espère qu'ils ne sont pas simplement le fruit de la réflexion fantaisiste de quelqu'un.

Ma quatrième question revient sur le sujet des hauts fonctionnaires du Parlement. La notion de haut fonctionnaire du Parlement n'existe pas. Il y a les hauts fonctionnaires de chacune des Chambres. La Chambre des communes a les siens et le Sénat a les siens. J'ai fait des recherches très poussées pour retrouver les origines de ces hauts fonctionnaires du Parlement. Je sais qu'il y en avait quatre ou cinq. Notre comité a fait des études approfondies sur lesquelles vous pourriez jeter un coup d'œil. Elles ont été réalisées en 1986 ou en 1987 et portaient spécifiquement sur le Bureau du vérificateur général. Récemment, notre comité s'est penché sur les origines. La vérificatrice générale a eu beaucoup de choses à dire sur la création de ces organisations. Dans vos travaux à venir, pourriez-vous voir en quoi consiste exactement le rôle de ces hauts fonctionnaires du Parlement et qui ils sont? Dans certains cas, les serviteurs sont rapidement devenus les maîtres. Ce n'est pas une question très directe, mais pourriez-vous vous en occuper? Le comité a beaucoup étudié la question au fil des années, et moi aussi. Cela n'a pas été facile à faire, monsieur le ministre, surtout lorsqu'il s'agissait de remonter aux origines.

Mr. Alcock: Allow me to walk through this.

Senator Cools: There are four items.

Mr. Alcock: I will begin with your fourth question and work back to your first question.

Senator Cools: Do not forget the NCC.

Mr. Alcock: I will not forget. In a sense, the point you raise ties in with the point that Senator Day raised, about the capacity and the congressional budget. Perhaps that was Senator De Bané.

That is also a difference in our model. We have these parliamentary officers that, in a sense, provide information to Parliament. You have a bill before you, the Access Commissioner, the Privacy Commissioner or others may be called before you to provide independent advice. They are also part of your network for gaining oversight. I do not always agree with the advice. We are having a debate right now with one of them.

It is a role they play that enlarges the ability of committees. You are right, senator. There is a lack of consistent application in whom they are accountable to — and some are joint officers and some are not. If we were planning to create a legislative base for them, it strikes me that would be the time to start to deal with some of these mandate issues. There are a number of them.

Senator Cools: They are huge.

Mr. Alcock: I understand a portion of that issue. There are six of them, officially. What I am proposing relative to the Public Service Commission and whistle-blowing will eventually make the Public Service Commission the equivalent of a parliamentary officer. I think there is a debate there that needs to take place.

However, on the machinery bills, it would be difficult for me to speak in detail about some of them.

Senator Cools: Bill C-6 and Bill C-26.

Mr. Alcock: Which are those?

Senator Cools: Minister of Public Safety. One is on the Border Services Agency, Bill C-26, and Bill C-6 is the Ministry of Public Safety and Emergency Preparedness.

Mr. Alcock: The one I have, Bill C-8, is coming out of Treasury Board. I think there are a couple of important points. The ones around Public Safety and Emergency Preparedness are simple. You asked, "What was the driver for that?" It was to concentrate in one place all of the elements, given the concerns about terrorism and the need for more rigorous security. It was to

Le président : Permettez-moi de répondre.

Le sénateur Cools : Il y a quatre questions.

M. Alcock : Je vais commencer par la quatrième et je prendrai les autres par ordre ascendant.

Le sénateur Cools : N'oubliez pas la CCN.

M. Alcock : Je ne l'oublierai pas. D'une certaine façon, ce que vous soulevez reprend ce que le sénateur Day a soulevé concernant la capacité et le budget du Congrès. C'est peut-être le sénateur De Bané qui a soulevé cette question.

Dans notre modèle, il y a une différence. Il existe des postes de hauts fonctionnaires du Parlement qui fournissent de l'information au Parlement. Vous êtes saisis d'un projet de loi, et le commissaire à l'accès à l'information, le commissaire à la protection de la vie privée et d'autres témoins seront sans doute entendus pour fournir des conseils indépendants. Les titulaires de ces postes font partie de votre réseau de surveillance. Je ne suis pas toujours d'accord avec les conseils. Nous avons actuellement maille à partir avec l'un d'entre eux.

C'est le rôle qu'ils jouent qui donne plus de capacité aux comités. Vous avez raison, sénateur. Il semble qu'il n'y ait pas de cohérence quant aux organes auxquels ils doivent rendre des comptes — et dans certains cas ils sont hauts fonctionnaires des deux Chambres alors que dans d'autres, non. Si nous envisageons une assise législative en ce qui les concerne, il me semble qu'il serait grand temps que nous nous penchions sur leur mandat. Dans certains cas, il y a des problèmes.

Le sénateur Cools : Et de taille.

M. Alcock : Je comprends cette question en partie. Officiellement, ils sont au nombre de six. Ce que je propose en ce qui concerne la Commission de la fonction publique et les dénonciations aboutira tôt ou tard à faire du commissaire de la fonction publique l'équivalent d'un haut fonctionnaire du gouvernement. Je pense qu'il faut en discuter.

Toutefois, par rapport aux dispositions législatives d'établissement de ces mécanismes, j'aurais du mal à vous parler de certains d'entre eux.

Le sénateur Cools : Les projets de loi C-6 et C-26.

M. Alcock : Quels sont-ils?

Le sénateur Cools : Il s'agit du ministère de la Sécurité publique. Le C-26 porte sur l'Agence des services frontaliers du Canada et le C-6 sur le ministère de la Sécurité publique et de la protection civile.

M. Alcock : Le C-8, toutefois, que j'ai entre les mains, est signé par le président du Conseil du Trésor. Je pense qu'il y a quelques points importants à signaler. Dans le cas du ministère de la Sécurité publique et de la protection civile, c'est simple : vous m'avez demandé qui tiendra les rênes. Il s'agit ici de concentrer en un seul endroit tous les éléments, car les inquiétudes concernant le

bring into one location all of the heads of those organizations. You will recall the Auditor General's report raised concerns about coordination of information among all those operating services.

In fairness, on the details of that bill, you should call the minister, because I am not driving that. That would be my belief about what was done. There is within that something that is interesting to look at — you will see it in my bill — it is a move to what is increasingly being described as more of a portfolio management approach. In my case, I have a number of independent units that report to me as the minister. The role of the Secretary of the Treasury Board will also provide a senior deputy coordinating function among all of them, but there will be some independents in each stream. The public service agency will be independent from the Treasury Board. Both will report to me through their own deputies, but the secretary will have a coordinating role in the overall policy approach of all agencies. That model is in place in the public service agency. That is, I think, a new approach to it. It is not our invention. It is something that the current clerk and others have worked on and, I think, offers some real promise in terms of being able to keep people focused on their core missions.

You will hear some of that debate and I would encourage you to call Bill C-8 when it gets out of committee.

Quickly, on the regulations, senator, it is true I chair the Treasury Board — I was a secretary in PCO that does the regulatory work, it used to be a special committee — and we deal with the regulations. However, it is not for us to drive the content of regulations. We respond to what the departments bring forward, so the debates around a particular regulation, its impacts or non-impacts, will rest with the minister and the department. We would drive it more in terms of consistency with government policy and process and all of that.

I should say that I also have the lead role in driving smart regulation, which will be a rather substantial attempt to reform the processes by which we make regulations, to try to make them a little more efficient and a little smarter. How is that?

On the NCC, and you also mentioned the possibility of another report on parliamentary officers — I suspect on the NCC because it is a Crown — that report may well figure in the portfolio of information that the department has brought together to look at because we are heavily into this Crown governance report. I am hoping to report that out shortly. The NCC is encompassed in

terrorisme suscitent le besoin d'une sécurité plus rigoureuse. Il s'agit de réunir en un seul endroit tous les chefs des organisations concernées. Vous vous souvenez que la vérificatrice générale a soulevé des préoccupations par rapport à la coordination des renseignements entre tous ces organismes de services.

En toute justice, il faudrait demander au ministre de venir témoigner pour vous parler des détails de ce projet de loi, car ce n'est pas moi qui tiens les rênes. Je vous ai dit ce que je pensais être le cas. Il y a, dans ce contexte, une chose intéressante — et vous retrouverez la notion dans mon projet de loi — à savoir une tendance vers ce que l'on décrit de plus en plus comme étant une approche de gestion par portefeuille. Dans mon cas, certaines unités indépendantes font rapport par mon intermédiaire en tant que ministre. Le rôle du secrétaire du Conseil du Trésor sera aussi assorti d'une fonction de coordination de niveau de sous-ministre senior, mais dans chaque aile, il y aura des indépendants. L'organisation de la fonction publique sera indépendante du Conseil du Trésor. Dans les deux cas, ils me rendront des comptes par l'intermédiaire de leur propre sous-ministre, mais le secrétaire du Conseil du Trésor aura un rôle de coordination de l'orientation d'ensemble de tous les organismes. Ce modèle caractérise l'agence de la fonction publique. Je pense que c'est la nouvelle approche. Ce n'est pas nous qui avons inventé cela. C'est une idée du greffier actuel et d'autres qui est à mon avis prometteuse, car elle permettra aux gens de se concentrer sur leur mission essentielle.

Au cours du débat sur le projet de loi, vous allez en apprendre davantage sur ces éléments et je vous exhorte à étudier rapidement le C-8, une fois que l'étude en comité sera terminée.

Je vous réponds brièvement sur les règlements, sénateur. Il est vrai que je suis président du Conseil du Trésor — et auparavant j'étais secrétaire au BCP où il y avait un comité spécial qui s'occupait des règlements — mais actuellement, c'est le Conseil du Trésor qui s'occupe des règlements. Toutefois, il ne s'occupe pas de la teneur des règlements. Nous sommes à la disposition des ministères de sorte que pour un règlement donné, son incidence éventuelle, nous comptons sur le ministre et le ministère. Nous surveillons la situation pour nous assurer que tout règlement respecte l'orientation et le processus suivis par le gouvernement, et cetera.

Je dois ajouter que j'ai aussi la responsabilité de piloter la réglementation intelligente, et cela implique un travail assez considérable pour réformer les processus qui aboutissent à notre réglementation, pour en améliorer l'efficacité et les rationaliser. Qu'en pensez-vous?

À propos de la CCN, et vous avez évoqué également la possibilité d'un autre rapport sur les hauts fonctionnaires parlementaires — et je suppose que vous parlez de la CCN parce que c'est une société d'État — je vous dirai que ce rapport figurera sans doute dans l'ensemble des renseignements que le ministère a l'intention d'examiner étant donné que nous sommes

that. If that report is not part of that bundle, I will have it pulled and have a look at it. If you have not had a response to it, I will have a discussion with the staff about providing you with a response.

Senator Cools: I will be happy to send you copies.

Mr. Alcock: I suspect we can get it.

Senator Cools: The NCC is not a Crown corporation. I know it says it is. There are some statutes that say it should be treated as one, but the NCC is what is called a body corporate of Crown land commissioners. It is an interesting kind of constitutional beast. The fact is nobody seems to know this any more. I did a lot of research on it.

Mr. Alcock: You can be assured, senator, for every problem I have a review. I have a review on governance also. Your point is a good one, in the sense that we have allowed a proliferation of all sorts of operational governance models and we are trying to capture that. The first step in solving a problem is to look at it to see if it is a problem. We are mapping that environment. We have done some of that on the Crowns. We are doing more in the governance report, which will be out after Christmas, in an attempt to provide advice to the government on how we might restructure some of these models.

The Chairman: If I may say so, we have less than 15 minutes before you have to leave. There are four more senators who would like to ask questions.

Senator Day: I have two questions. I will only ask one now and if we have time I will come back to the other.

Mr. Minister, the point I would like to focus on is the improvement you have made to these estimates and supplementary estimates with respect to horizontal reporting. That is one issue that happens to be dealt with by several departments and that is very helpful for us in tracking this.

I recall previously having to try to find that subject matter in different departments and on different pages of the estimates.

First, I would like to commend you and the secretariat on that work, and secondly, it seems to me that when you get an overview of an issue, that might provide an opportunity to see if there has been any duplication. Has this been helpful, from the point of view of the administration within government, in seeing how an issue is being handled across several departments, and have you established within the secretariat any guidelines to help you with this horizontal analysis?

Mr. Alcock: On the first question, about some of the overviews that are in this document, it was very much an attempt to respond directly to this committee, so you should give yourselves some credit for the existence of this. This committee took these issues seriously and provided some advice that we tried to respond to.

en plein travail sur un rapport en ce qui concerne la gouvernance des sociétés d'État. J'espère que nous serons bientôt prêts à diffuser ce rapport. La CCN est concernée par ce rapport. Si ce n'est pas le cas, je vais faire le nécessaire pour que nous examinions la situation. Si on ne vous a pas répondu, je demanderai à notre personnel de vous répondre.

Le sénateur Cools : Je vous enverrai volontiers des copies.

M. Alcock : Je pense que nous pourrions l'obtenir.

Le sénateur Cools : La CCN n'est pas une société d'État. Je sais qu'elle prétend l'être. Il y a des lois qui disposent qu'elle devrait être traitée comme telle, mais la CCN est un organe de commissaire foncier de l'État. C'est une bête constitutionnelle intéressante. Le fait est que tout le monde semble l'avoir oublié. J'ai fait beaucoup de recherche là-dessus.

M. Alcock : Je vous l'assure, sénateur, pour chaque enjeu, je demande un examen. Il y a un examen sur la gouvernance également. Votre argument est valable en ce sens que nous avons laissé se constituer toutes sortes de modèles de gouvernance opérationnelle et nous essayons de cerner la question. La première chose à faire est d'examiner la situation pour voir s'il y a un problème. Nous sommes en train de le faire. Nous avons fait la même chose dans le cas de certaines sociétés d'État. Le rapport que nous préparons porte davantage sur la gouvernance et il sera diffusé après Noël, car nous essaierons de donner des conseils au gouvernement sur la façon dont on peut restructurer ces modèles.

Le président : Permettez-moi de vous rappeler qu'il reste moins de 15 minutes avant la fin de la séance. Quatre autres sénateurs veulent poser des questions.

Le sénateur Day : J'ai deux questions. Je vais me borner à poser l'une d'entre elles et s'il me reste du temps, je passerai à la deuxième.

Monsieur le ministre, je voudrais parler essentiellement des améliorations que vous avez apportées à ce budget principal et au budget supplémentaire qui contiennent désormais des rapports horizontaux. Il s'agit en effet de renseignements sur un élément qui concernerait plusieurs ministères et ce que vous avez fait nous aide grandement à comprendre.

Je me souviens qu'auparavant il fallait que je fouille dans plusieurs ministères et sur des pages différentes du budget.

Tout d'abord, je tiens à vous féliciter vous et le Secrétariat d'avoir accompli ce travail et deuxièmement, j'ajouterai que quand on a une vue d'ensemble d'un élément donné, cela nous permet de voir s'il y a un double emploi. On peut alors se demander s'il s'est révélé utile d'un point de vue administratif de confier la tâche à plusieurs ministères. D'autre part, le Secrétariat a-t-il établi des lignes directrices pour vous guider dans cette analyse horizontale?

M. Alcock : Quant à votre première question, en ce qui concerne les revues sur lesquelles porte ce document, nous avons essentiellement tâché de répondre directement aux souhaits de ce comité. Il vous revient donc une partie du mérite à cet égard. Ce comité a pris ces enjeux au sérieux et nous a donné des conseils que nous avons essayé de retenir.

The issue you raise is a hugely important one. We use this word “horizontality” all the time to describe this. There has been a lot of work done on climate change. The department was seized of that long before I got there. We are doing a massive piece of work on First Nations funding as a result of the Aboriginal round tables. Remember my first principle: You cannot manage what you cannot see, so first you have to develop the instruments to allow you to see it. I would say, on that one, we are just arriving at that first step.

However, whether it is duplication or something else, it does raise all sorts of questions about this massive amount of programming that gets directed at a particular community, in this case, largely First Nations, some Inuit, and that involves very large numbers of departments, and yet one does not know what the other is doing.

Now, having been able to map it does not necessarily mean you have to reorganize it in a tight little bundle, but it allows you to look at it and make some decisions on the governance of it. However, because our accountability models are all horizontal, the real challenge is to find a mechanism for governance across the board. That is not an easy thing. It is a tough discussion.

We are seized of it. Do I have solutions? No. If you would like to have a conversation about it, there is interesting work going on in the department, led by Bill Austin, that would be fun to talk about in the new year.

One of the next big management challenges for government is to figure out how we manage. It is not just horizontally among the departments. It also involves moving into Aboriginal governance, into relationships with provinces, the issues we are talking about in health care. I think it is an extremely interesting area. We are ready to start a conversation with you. Do we have a conclusion? I think we will have to get more of us involved in it.

Senator Day: You used the term “duplication,” but I suspect it will help in the exchange of information between departments when Natural Resources says it had no idea that Agriculture was doing so much on global warming. I can see how there could be advantages to your efforts in bringing this all together.

Mr. Alcock: Senator Day, think about this. We talked about reporting to this committee, to Parliament. We can report vertically on the actions of a given department, but will we be in a position — we think we will be at some point — to report horizontally on all of the activities that are going on in a particular community, which would be a completely new look at how government is doing its work.

La question que vous avez soulevée est d’une importance capitale. Vous avez utilisé le mot « horizontalité » tout le long. Beaucoup de travail a été effectué sur le changement de climat. Bien avant que j’assume ce portefeuille, le ministère avait été saisi de la question. Nous faisons un travail colossal sur le financement des Premières nations dans la foulée des tables rondes avec les Autochtones. Rappelez-vous mon premier principe : Vous ne pouvez pas gérer ce que vous ne voyez pas, de sorte qu’il faut tout d’abord avoir les outils nécessaires pour voir. Je dirais qu’à cet égard, nous ne faisons qu’arriver à la première étape.

Toutefois, qu’il s’agisse de double emploi ou d’autre chose, cela soulève toutes sortes d’interrogations concernant l’énorme quantité de programmes qui visent cette collectivité en particulier, en l’occurrence les Premières nations et certains Inuits, et cela fait intervenir un grand nombre de ministères les uns les autres ne sachant pas ce que fait le voisin.

Cela dit, même si nous n’avons pu établir les faits, cela ne signifie pas qu’il faille réorganiser tout sous un même chapeau, mais cela nous permet d’examiner la situation et de prendre les décisions qui s’imposent pour la gouvernance. Toutefois, les modèles de comptabilité sont tous horizontaux et le véritable défi est de trouver un mécanisme pour que la gouvernance s’échelonne. Ce n’est pas facile. C’est un débat difficile.

Nous sommes saisis de la question. Est-ce que j’ai les solutions? Non. Si vous voulez en parler, il y a un travail intéressant qui se fait au ministère, sous la houlette de Bill Austin, et il serait bon que nous en parlions au cours de la nouvelle année.

Un des gros défis de gestion pour le gouvernement est de déterminer la façon dont nous gérons. Cela ne se fait pas seulement horizontalement entre les ministères. Cela signifie intervenir dans la gouvernance autochtone, dans les relations avec les provinces, en l’occurrence en matière de santé. Je pense que c’est un domaine extrêmement intéressant. Nous sommes prêts à engager un dialogue avec vous. Avez-vous abouti à une conclusion? Il va falloir que nous nous mettions à plusieurs pour nous attaquer à cela.

Le sénateur Day : Vous avez utilisé le terme « double emploi », mais je suppose que l’on assistera à des améliorations dans l’échange de renseignements entre ministères, car Ressources naturelles affirme qu’il ne sait pas ce qu’Agriculture fait au chapitre du réchauffement de la planète. Je peux concevoir les avantages qui pourraient découler des efforts que vous faites pour intégrer tout cela.

M. Alcock : Sénateur Day, songez à ceci. Nous avons envisagé de faire rapport à ce comité, au Parlement. Nous pouvons faire un rapport vertical sur les mesures prises par un ministère donné, mais nous nous demandons si nous allons pouvoir — et nous pensons que nous allons pouvoir — faire un rapport horizontal sur toutes les activités qui touchent une collectivité donnée, et cela serait une toute nouvelle approche sur la façon dont le gouvernement fonctionne.

It is more complex than what I am describing, but I think it is an important improvement in trying to manage. What is all of this activity doing to meet the strategic objectives of the government and the needs of the community? I want to save some time to talk about the report I will be tabling on December 2.

The Chairman: With information technology, that kind of proposal is very much a reality. You could write programs to do just that.

Senator Harb: Thank you, minister, for your excellent presentation.

I wanted to ask you a couple things, first on the estimates themselves. I know you chaired the first committee to look at estimates. I am sure you will agree that in the form they are in, the main as well as the supplementary, they do not give you the whole picture; rather, they give you a synopsis, a brief look at what has taken place. Last week, a witness appeared before the committee who was talking about the possibility of having a link to a wider type of information for Canadians or parliamentarians who wanted to see what has taken place in detail. You would go to the estimates, and from there, if you need further information, you can go into one of the departments in which you are interested and see more details.

Is that what you are looking at? Is this something you are planning to do?

Mr. Alcock: Yes, I spoke about that at some length today in that reframing information. Providing information to parliamentarians and citizens in a more user-friendly way to see what we are doing can only benefit us. It will cause problems early on because there will be a bit of shakiness as we get through it. Frankly, you cannot hold to account what you cannot see. Finding a way to become more transparent, and not just talking about it, is something with which we are very much engaged.

I want some advice from you and others around this table on the exact methodologies. Is it this kind of information or that? Where are your priorities? This is a massive task and we will have to set some priorities as we go forward.

Senator Harb: We heard rumours that in some situations, there has been a roll-in. A manager would have been allocated certain funds for an operational type of situation and those funds were used for contracting out for the purpose of hiring staff. Is that part of your review of the way you can do the proper reporting? How many staff do you have? I have 15. Is it really 15 or is it 25? Where do the other 10 fit in? I would appreciate a comment from you, but you can take note of this.

I also have a question about reallocation in terms of priorities, reallocating funds from one level of priority to a higher level. At what point do you make a decision on whether or not this makes sense? Is it reallocating priorities within a specific department? For example, Immigration Canada will turn

Les choses sont plus complexes que ce que j'affirme, mais je pense que c'est une amélioration importante sur le plan de la gestion. On doit se demander comment toutes ces mesures contribuent à l'atteinte des objectifs stratégiques du gouvernement et à la réponse aux besoins de la collectivité. Je veux garder un peu de temps pour parler du rapport que j'avais déposé le 2 décembre.

Le président : La proposition en ce qui concerne la technologie de l'information est une réalité palpable. Vous pourriez orienter vos programmes en ce sens.

Le sénateur Harb : Merci, monsieur le ministre, de cet excellent exposé.

J'ai quelques questions à vous poser tout d'abord sur le budget. Je sais que vous présidez le premier comité qui examine le budget. Vous conviendrez avec moi que dans leur forme actuelle, les budgets, le principal comme le supplémentaire, ne nous disent pas tout. On nous fournit un synopsis, un bref aperçu de la situation. La semaine dernière, un témoin qui a comparu devant le comité a évoqué la possibilité de fournir aux Canadiens ou aux parlementaires les renseignements précis pour qu'ainsi ils voient ce qui se passe dans le détail. On se reporterait au budget et à partir de là, pour plus amples renseignements, on pourrait consulter ce qui concerne les ministères pour lesquels on souhaite plus de détails.

Est-ce votre objectif? Est-ce ce que vous envisagez de faire?

M. Alcock : Oui. J'en ai parlé longuement aujourd'hui à propos de la reconfiguration des renseignements. Que les parlementaires et les citoyens obtiennent de l'information de façon plus conviviale sur ce que nous envisageons de faire ne peut que lui profiter. Il va y avoir des difficultés au départ parce que cela va causer un peu de bouleversement. Il faut bien dire qu'on ne peut pas demander une reddition de compte sur ce que l'on ne peut pas voir. Trouver un moyen de devenir plus transparent, pas seulement en parole, est l'un de nos objectifs les plus chers.

Je souhaiterais que vous et vos collègues autour de cette table me donniez des conseils sur la méthodologie à adopter. Nous voudrions savoir si ce sont les renseignements que vous souhaitez, et quelles sont vos priorités. C'est une tâche colossale et nous devons donc établir un ordre prioritaire.

M. Harb : Nous avons entendu dire que dans certains cas, il y avait des virements. En effet, un gestionnaire qui aurait reçu des fonds pour l'exploitation les utiliserait pour impartir le travail, embauchant ainsi du personnel. Dans votre examen, essayiez-vous de définir quelles sont les bonnes méthodes de reddition de comptes? Combien un service a-t-il d'employés? Disons 15. Est-ce vraiment 15 ou est-ce 25? Où se situent les 10 autres employés? Si vous voulez bien me répondre, soit, mais vous pouvez prendre note de la question.

Je voudrais également des réponses concernant la réaffectation des crédits selon les priorités, c'est-à-dire la réaffectation à un niveau prioritaire plus élevé. À quel moment prend-on la décision qu'une telle mesure est opportune? S'agit-il de réaffectation des priorités au sein d'un ministère? Par exemple, Immigration

around and say, "I am sorry, ministers, our priorities are to provide services at the front line, and therefore whatever money you are asking us as a department to give you, we will not be able to do that because this is how our resources are to be redistributed." At what point would you say that makes sense, as opposed to looking at, for example, another ministry dealing with customs and excise, border crossing issues and security issues? They also need the resources. Now you have a situation where you want to reallocate funds from immigration to security. In a sense, both seem to be a priority issue for Treasury Board and the Canadian public. At what point will you say, "This is the decision; this is what I will do?"

Mr. Alcock: Treasury Board has no priorities. Treasury Board only acts as the servant of government to ensure government can decide clearly what its priorities are.

On the issue about contracting out, as I said earlier, I have a report for everything. I have a report on contracting that tries to answer some of these questions. That will be out after Christmas. This was all announced in that document we put down with the budget, on improving management.

My argument is that there is a lot of myth building and supposition about these big activities of government. If we disaggregate it and lay it in public view, if that is a problem, we can address it. If it is not, we blow up the myth and focus on substantive issues.

On the issue of reallocation, ultimately, the government — and this plays into another point I want to make — will make the decision. This ERC process is being driven to provoke, incense, create change in how we manage, look within, determine what things can be let go of as we go forward, so we are not always maintaining everything. Senator De Bané made a point about how these mandates actually creep all over the place because of the way we manage. Perhaps we want to be more rigorous.

At the end of the day, whether it is an internal reallocation or an allocation of savings to a different department will be a decision of the government in terms of the broad allocation of resources to meet the priorities we have established. It is early to presume.

I should say one thing, and we might as well start this debate now. I think it is good to provide detail because it provides exposure, but there will always be a tendency now to start to manage down to a micro level. It will be a tendency for ministers. It will be a tendency for Treasury Board. It will be a tendency for committees. The work on the accountability models has to be clear, because that would be awful. We need to set the objectives. We need to hold the deputies and senior staff accountable for delivering on those objectives. Then, we have to step back and not take sub-allocation decisions for them. That will be difficult

pourrait bien vous dire : « Excusez-moi, mesdames et messieurs les ministres, nos priorités sont la prestation de services en première ligne et par conséquent nous ne pouvons pas vous donner les sommes que vous nous demandez de céder, car nos ressources sont déployées. » Qu'est-ce qui vous fait dire que cela a du bon sens, dans le cas de ce ministère, par rapport à un ministère qui s'occupe des douanes et de l'accise ou de questions transfrontalières ou de sécurité? Ces services-là ont également besoin de leurs ressources. Disons qu'il vous faut réaffecter des fonds que vous soustrayez à l'immigration pour les utiliser pour la sécurité. On peut dire que dans les deux cas, c'est une priorité pour le Conseil du Trésor et le public canadien. Qu'est-ce qui vous pousse à dire : « La décision est prise, voilà ce que nous allons faire »?

M. Alcock : Le Conseil du Trésor n'a pas de priorités. Le Conseil du Trésor est le serviteur du gouvernement pour garantir que le gouvernement peut décider en toute connaissance de cause quelles sont ses priorités.

Comme je l'ai dit tout à l'heure, je prépare un rapport sur tous les aspects, notamment l'impartition. J'ai un rapport sur l'impartition qui tente de répondre à ces questions. Ce rapport sera diffusé après Noël. Tout cela a été annoncé dans le document publié en même temps que le budget, et qui portait sur l'amélioration de la gestion.

Je prétends qu'on entoure ces grandes activités du gouvernement de beaucoup de mythes et de suppositions. Si les choses sont débroussaillées et que le public est mis au courant, nous pourrions nous attaquer aux problèmes éventuels. S'il n'y a pas de problèmes, le mythe sera dissipé et nous pourrions nous occuper des enjeux de fond.

Quant à la réaffectation des fonds, au total, le gouvernement prendra la décision — et cela m'amène à un autre point que je voulais évoquer. Le processus entrepris par le Comité d'examen des dépenses vise à provoquer, à mécontenter, pour aboutir à des modifications dans la façon de gérer, pour déterminer ce qui peut être dégraissé afin de ne pas toujours tout garder. Le sénateur De Bané a rappelé que ces mandats se multipliaient à cause de notre façon de gérer. Il faudrait peut-être que nous soyons plus rigoureux.

En bout de ligne, qu'il s'agisse d'une réaffectation interne ou de l'affectation de sommes épargnées à un ministère différent, c'est le gouvernement qui prendra la décision compte tenu de l'ensemble des ressources et ce afin de tenir compte des priorités établies. Il est trop tôt pour préjuger du résultat.

Je vais vous dire une chose, et nous pourrions lancer le débat immédiatement. Je pense qu'il est bon de donner des détails, car cela accroît la perception, mais il y aura toujours cette tendance à vouloir gérer au niveau local. C'est une tendance qu'ont les ministres. C'est une tendance qu'a le Conseil du Trésor. Les comités également. Le travail sur les modèles de comptabilité doit être clair, sans quoi c'est la catastrophe. Il faut fixer des objectifs. Il faut que nous demandions aux sous-ministres et aux hauts fonctionnaires des comptes sur la façon d'atteindre ces objectifs. Ensuite, il faut regarder l'ensemble et ne pas prendre des décisions

culturally as well. There is a fear that if there is too much exposure, that is exactly what we will do. Frankly, we will try to do it. It is a tendency of committees to do that.

The Chairman: We will have to avoid mandate creep at all levels.

Mr. Alcock: As you can see further and further down, do you want that to go here or there? To which community does it go? There are some accountabilities here. Dare I say it might even go to the House? We are all accountable to citizens and we have to be able to demonstrate good management.

The Chairman: Could I ask you to say something about the announcements you want to make soon?

Mr. Alcock: All this good work is not my invention; it began earlier, in this case, with Madame Robillard and the group here reporting to Parliament. The fourth Canada Performance Report has been put out. It was an interesting document, talking about Canada's relationship to different things in the world. What I did not understand until they finally wrestled me down and got me to shut up long enough to hear what they are trying to do with it, is that it is meant to be an output document. We do all this. The DPRs, the RPPs and the estimates are all for a purpose. The outcome is better services to citizens in a number of areas. I do not like the phrase "report card" because it sounds too paternalistic.

It is an annual look at what all this activity has resulted in, in terms of the quality of life of Canadians.

It is in its early stages and needs more work. We have added more chapters on it, but it never struck me before that this could be better integrated. It is sort of our annual product out of all of this activity. I would encourage you to look at it — you will get copies of it — and give us any advice you have on how we can improve it.

We have included things in it that are not complimentary. We deliberately included examples of where we are not doing as well, because it is important to have an accurate picture. However, you can imagine there is a fair amount of debate about that.

Senator De Bané: I would have liked to have some preliminary thoughts from the minister about the consequences for management of the Gomery Royal Commission of inquiry, but as time is very short, I just want to make a comment, Mr. Minister.

One day I asked Dr. Maurice LeClair, who was Secretary of the Treasury Board, deputy minister, dean of a faculty of medicine and CEO of Canadian National Railways: "Dr. LeClair, have you ever encountered excellence in your different careers as dean, deputy minister, et cetera?" Without hesitation, he told me that he found excellence in two places in his life: the Mayo Clinic, and a particular branch — which he named to me but I will not mention it today — of Treasury Board. He

de sous-affectations en leur nom. La culture des organisations rendra cela difficile. On craint que si trop de choses sont révélées, c'est ce qui arrivera. Nous allons franchement essayer de le faire. Les comités suivent la même tendance.

Le président : Nous allons devoir éviter toute ingérence, quelle qu'elle soit.

M. Alcock : Quand on regarde l'avenir, il faut savoir où nous voulons aller. Quelles collectivités voulons-nous viser? Et il y a une reddition de comptes nécessaire. Oserais-je dire qu'il faudrait que ça aille jusqu'à la Chambre? Nous sommes tous comptables aux citoyens et il faut que nous fassions la preuve que nous gérons bien.

Le président : Puis-je vous demander de nous dire quelques mots sur les annonces que vous allez faire bientôt?

M. Alcock : Le mérite de tout ce bon travail ne me revient pas. Il a commencé plus tôt, en l'occurrence, avec Mme Robillard et le groupe ainsi présent pour faire rapport au Parlement. Le quatrième rapport sur le rendement du Canada a été diffusé. C'est un document intéressant qui porte sur les relations du Canada à divers égards sur le plan mondial. Quand j'ai consenti à écouter ce qu'on m'expliquait, j'ai compris qu'il s'agissait là d'un état. Nous procédons tous ainsi. Si nous préparons des rapports ministériels sur le rendement, des rapports sur les plans et les priorités et des budgets de dépenses, c'est pour la même raison. L'État nous donne une idée des services améliorés offerts aux citoyens dans certains domaines. Je n'aime pas l'expression « bulletin de notes », car c'est trop paternaliste.

Ce document est donc un examen annuel du résultat de toutes les activités sur la qualité de vie des Canadiens.

Nous en sommes aux balbutiements et il faut encore y travailler. Nous avons ajouté des chapitres et je n'avais pas pensé jusqu'à présent que l'on pouvait mieux intégrer cela. Il s'agit d'exposer notre production annuelle à la suite de toutes nos activités. Je vous exhorte à en prendre connaissance — vous allez en recevoir des exemplaires — et à me donner des conseils sur la façon de l'améliorer.

Il y a des éléments qui y figurent et qui ne sont pas flatteurs. Nous avons délibérément inclus ces exemples, car il est important de donner un tableau complet de la situation. Toutefois, vous pouvez imaginer que cela ne rallie pas toutes les opinions.

Le sénateur De Bané : J'aurais voulu que le ministre nous donne ses commentaires préliminaires sur les conséquences que pourrait avoir l'enquête de la Commission royale Gomery sur la gestion. Étant donné que nous manquons de temps, je me bornerai à faire une remarque, monsieur le ministre.

Un jour, j'ai demandé à Maurice LeClair, qui était alors secrétaire du Conseil du Trésor, c'est-à-dire sous-ministre et qui était aussi doyen d'une faculté de médecine et PDG du CN ceci : « Monsieur LeClair, avez-vous déjà expérimenté l'excellence dans vos diverses carrières, en tant que doyen, sous-ministre, et cetera? » Sans hésiter, il m'a répondu qu'il avait trouvé l'excellence à deux endroits dans sa vie : à la clinique Mayo, et dans un service particulier — que je ne nommerai pas ici

said that those were the two places in his lifetime where he encountered excellence. I am happy to report that to you, minister.

Senator Cools: Mr. Minister, I have been on this committee for quite some time, except for when I was taken off on the firearms issue. Your officials, your people, come here again and again and I have to tell you, they are cooperative. They come after months, it seems to me, of preparation, and this does not seem to be a well-known fact. Whether it was Mr. Neville or others in the past — I think many years ago there was a man named Mr. Darling — they were excellent and I have found them to be very open and forthcoming. It is refreshing.

When I used to do the supply bills, the appropriation bills, I used to make it my business to thank them. This gives me an opportunity to thank you, because you should know that they are very useful at these committees.

The Chairman: Mr. President, that brings us to an end of this particular meeting. I know you have to run, but on behalf of the committee, I want to thank you once again for your candour. Every time you come, it is always interesting, challenging and provocative. I would like to use your words, when you said you do not like to look at these sessions as being one-off occasions, but as part of a series of dialogues. With that in mind, we would like to invite you to come back some time early in the new year to engage with us once again in some more of this very interesting dialogue. I had some questions myself, but we are out of time. I will save my questions on the restructuring of government until the next time.

Mr. Alcock: I am always pleased to be here. In answer to Senator Cools' statement, let us say this. The good challenge brings out the best in us, and these people who sit behind me constantly tell me that coming before this committee is of real assistance to them.

Can I close with the Auditor General's report, the one that was tabled this week? I would like to quote paragraph 33 of the introduction:

Another unintended consequence of audit reports is that while they present findings on specific programs or issues, those findings are sometimes generalized as applying to the government as a whole. This could serve to diminish the trust Canadians have in government and the public service.

That would be unfortunate. Each day, thousands of public servants do significant and often unheralded work to improve the lives of millions of Canadians, many in the most vulnerable segments of society.

The Chairman: Thank you very much.

The committee adjourned.

aujourd'hui — du Conseil du Trésor. Il a dit que c'était les deux endroits dans sa vie où il avait fait l'expérience de l'excellence. Je suis ravi de pouvoir vous communiquer cela, monsieur le ministre.

Le sénateur Cools : Monsieur le ministre, je siège à ce comité depuis un certain temps, à l'exception d'un intermède au moment de la question des armes à feu. Les fonctionnaires de votre ministère sont venus témoigner à maintes reprises et je dois vous dire qu'ils font preuve de coopération. Ils viennent après des mois, selon moi, de préparation, et cela ne semble pas être reconnu. Qu'il s'agisse de M. Neville ou d'autres par le passé — il y a plusieurs années, il y avait quelqu'un du nom de M. Darling — ils sont toujours excellents et je les ai toujours trouvés très ouverts et avenants. C'est encourageant.

Quand je m'occupais des projets de loi de subsides et d'affectations de crédit, je tenais toujours à les remercier. Par votre intermédiaire, je les remercie parce qu'il faut que vous sachiez qu'ils sont d'une très grande utilité pour les membres du comité.

Le président : Monsieur le président, cela met fin à cette séance. Je sais que vous devez partir, mais au nom des membres du comité, je vous remercie de nouveau de votre franchise. Chacune de vos visites est intéressante, stimulante et nous interpelle. Je voudrais reprendre vos propos quand vous dites que ce genre de séance ne doit pas être l'occasion d'un affrontement mais un moment de dialogue. Cela dit, nous vous invitons à revenir au cours de la nouvelle année pour reprendre avec nous ce dialogue fort intéressant. J'aurais voulu vous poser des questions mais nous n'avons pas le temps. Je vous poserai donc mes questions sur la restructuration du gouvernement la prochaine fois.

M. Alcock : Je suis toujours ravi de venir ici. En réponse à ce qu'a dit le sénateur Cools, je dirai ceci. Un bon défi nous fait donner le meilleur de nous-mêmes et ces gens qui sont assis derrière moi ne cessent de me répéter que de témoigner ici les aide énormément.

Je vais terminer en citant le rapport de la vérificatrice générale qui a été déposé cette semaine. Je voudrais citer le paragraphe 33 de l'introduction :

Une autre conséquence imprévisible des rapports de vérification est la suivante : bien que les constatations portent sur des programmes ou des dossiers précis, il arrive parfois qu'on soit porté à les généraliser à l'ensemble de l'administration publique. Cela pourrait avoir pour effet de miner la confiance des Canadiens dans le gouvernement et la fonction publique.

Cela serait regrettable, car des milliers de fonctionnaires accomplissent tous les jours et souvent dans l'ombre des tâches importantes pour améliorer la vie de millions de Canadiens, qui appartiennent souvent aux groupes les plus vulnérables de la société.

Le président : Merci beaucoup.

La séance est levée.

OTTAWA, Wednesday, December 1, 2004

The Standing Senate Committee on National Finance met this day at 6:20 p.m. to examine the Main Estimates laid before Parliament for the fiscal year ending March 31, 2005.

Senator Donald H. Oliver (*Chairman*) in the Chair.

[English]

The Chairman: This eighth meeting of the Standing Senate Committee on National Finance is called to order. I remind you that this committee's field of interest is government spending, either directly through the Estimates or indirectly through bills.

[Translation]

On Wednesday, October 20 2004, the committee was authorized to study and to report on projected expenditures contained in the supplementary estimates for the fiscal year ending March 31, 2005.

[English]

Our witness tonight is certainly no stranger to this committee. In fact, we have taken her up on her offer to return. This evening, as part of our continuing study on the Main Estimates, we will be hearing again from the Auditor General, Ms. Fraser. Ms. Fraser is joined tonight by Mr. Wiersema, the Deputy Auditor General.

Other than our general interest in the Main Estimates and in the office of the Auditor General, one of the areas this committee would like to examine is the federal government's practice of creating foundations and endowment funds to achieve specific policy objectives.

[Translation]

We are very pleased that Ms. Fraser agreed to appear before the committee this evening.

[English]

Before turning to our witnesses this evening, I would like to briefly introduce our members. New members of our committee are the Honourable Sharon Carstairs and Senator Downe from Prince Edward Island. Our vice chairman is Senator Day. Senator Murray is from Ontario; Senator Comeau is from Nova Scotia and Senator Harb is from Ontario.

Please proceed.

Ms. Sheila Fraser, Auditor General, Office of the Auditor General of Canada: We are very pleased to be here and would like to thank you for this opportunity to discuss our 2003-04 performance report and our 2004-05 report on plans and priorities.

OTTAWA, le mercredi 1^{er} décembre 2004

Le Comité sénatorial permanent des finances nationales se réunit aujourd'hui à 18 h 20 pour étudier le Budget des dépenses principal présenté au Parlement pour l'exercice se terminant le 31 mars 2005.

Le sénateur Donald H. Oliver (*président*) occupe le fauteuil.

[Traduction]

Le président : Je déclare ouverte cette huitième réunion du Comité sénatorial permanent des finances nationales. Je vous rappelle que notre comité s'intéresse aux dépenses gouvernementales, soit directement en étudiant le budget, soit indirectement, en étudiant les projets de loi.

[Français]

Le mercredi 20 octobre 2004, le comité a été autorisé à étudier, enfin d'en faire rapport, les dépenses projetées dans le Budget supplémentaire des dépenses pour l'exercice se terminant le 31 mars 2005.

[Traduction]

Notre témoin ce soir est bien connu des membres du comité. En fait, elle avait offert de revenir et nous l'avons invitée de nouveau. Ce soir, dans le cadre de notre étude du Budget des dépenses principal, nous entendons encore une fois la vérificatrice générale, Mme Fraser. Elle est accompagnée de M. Wiersema, le vérificateur général adjoint.

Notre comité s'intéresse de façon générale au Budget des dépenses principal et au Bureau du vérificateur général, mais il souhaite également examiner la pratique du gouvernement fédéral consistant à créer des fondations et des fonds de dotation pour atteindre des objectifs d'intérêt public précis.

[Français]

Nous sommes très heureux que madame Fraser ait accepté notre invitation ce soir.

[Traduction]

Avant de céder la parole à nos témoins, permettez-moi de présenter brièvement les membres du comité. Nous comptons depuis peu dans nos rangs l'honorable Sharon Carstairs et le sénateur Downe de l'Île-du-Prince-Édouard. Le sénateur Day est notre vice-président. Le sénateur Murray est originaire de l'Ontario, le sénateur Comeau, de Nouvelle-Écosse, et le sénateur Harb, de l'Ontario également.

Madame, à vous la parole.

Mme Sheila Fraser, vérificatrice générale, Bureau du vérificateur général du Canada : C'est un plaisir d'être parmi vous aujourd'hui et j'aimerais vous remercier de nous donner l'occasion de discuter de notre rapport sur le rendement de 2003-2004 et de notre rapport sur les plans et priorités de 2004-2005.

I have provided members with copies of these reports and I have also provided copies of a very recent information package that we have produced containing some basic facts about our office. There are more fact sheets to come. In the new year, all parliamentarians will receive a complete set of those fact sheets.

My opening remarks tonight will cover three main areas: who we are and what we do; our funding, and our accountability. I understand that the committee may also wish to continue our November 3 discussion of the accountability of foundations. To assist committee members, I have attached a copy of my opening statement for that appearance before this committee, as well as an excerpt from the Public Accounts of Canada. In that context, I am pleased to inform you that we will be revising the Report on Parliamentary Committee Review of the Estimates Documents to take full account of the role of the Senate and its committees, as requested by the committee.

Let me turn to the question of who we are and what we do. We are an independent audit office that serves Parliament, and it is those two key features of our mandate that make us different from government departments and agencies. We are independent of those whom we audit, and we report directly to Parliament.

[Translation]

We provide objective information, advice, and assurance to assist Parliament in its work related to the authorization and oversight of government spending and operations.

The six main components of our work provide answers to a number of important questions, beginning with performance audits of departments and agencies. We ask whether programs are well managed. Were they run economically and efficiently, and with due regard to their environmental effects? Does the government have the means to measure their effectiveness? We conduct about 30 performance audits each year. I have appended a list of planned performance audits to my statement.

Second, we audit the financial statements of the Government of Canada, and we ask whether the government is presenting fairly its overall financial information. We also conduct the financial audits of Crown corporations, territories, and other entities. Is their financial information presented fairly, and are they complying with their legislative authorities? We conduct some 100 of these audits each year.

We conduct special examinations of Crown corporations. Do their systems and practices provide reasonable assurance that

J'ai remis aux membres des exemplaires de ces rapports et j'ai également remis des exemplaires de notre dernière trousse d'information qui contient des renseignements de base sur notre bureau. D'autres fiches d'information sont en préparation et au cours de l'année prochaine, tous les parlementaires en recevront un jeu complet.

Ce soir, ma déclaration d'ouverture portera principalement sur trois aspects : notre organisation et notre travail; notre financement; et la façon dont nous rendons compte. Je crois comprendre que le comité aimerait peut-être poursuivre la discussion du 3 novembre dernier sur la reddition de comptes à l'égard des fondations. Pour aider les membres du comité, j'ai joint une copie de la déclaration d'ouverture que j'avais prononcée lors de cette audience ainsi qu'un extrait des Comptes publics du Canada. Cela dit, je suis heureuse de vous informer que nous réviserons le rapport sur l'Examen des documents du Budget des dépenses par les comités parlementaires, pour que la publication traite pleinement du rôle du Sénat et de ses comités, comme nous l'a demandé le comité.

Permettez-moi de vous décrire notre organisation et notre mandat. Nous sommes un bureau de vérification indépendant au service du Parlement et ce sont ces deux caractéristiques essentielles de notre mandat qui nous distinguent des ministères et organismes du gouvernement. Nous sommes indépendants des entités que nous vérifions et nous faisons rapport directement au Parlement.

[Français]

Nous fournissons de l'information objective, des conseils et une assurance afin d'aider le Parlement dans son travail lié à l'autorisation et à la surveillance des dépenses et des activités gouvernementales.

Les six principales composantes de notre travail procurent des réponses à des questions importantes, d'abord la vérification de la gestion des ministères et organismes. Nous déterminons si les programmes sont bien gérés. Ont-ils été menés de manière économique et efficiente? A-t-on tenu dûment compte de leurs effets sur l'environnement? Et le gouvernement a-t-il mis en place des moyens pour mesurer leur efficacité? Nous effectuons chaque année environ 30 vérifications de gestion. J'ai joint une liste des vérifications de gestion qui sont prévues.

Deuxièmement, nous effectuons la vérification des états financiers du gouvernement du Canada, et nous demandons si le gouvernement présente fidèlement la situation financière globale. Nous effectuons aussi la vérification des états financiers des sociétés d'État, des trois territoires et d'autres entités. L'information financière est-elle présentée fidèlement et les autorisations législatives sont-elles respectées? Nous effectuons quelques centaines de vérifications de ce genre chaque année.

Nous effectuons des examens spéciaux des sociétés d'État et nous demandons si les systèmes et pratiques fournissent-ils

assets are safeguarded, resources are managed economically and efficiently, and operations are carried out effectively? We perform about 45 of these special exams over a five-year cycle.

We also conduct environmental and sustainable development monitoring activities. Are departments meeting the objectives and implementing the plans set out in their sustainable development strategies? Are ministers responding as required to environmental petitions? Last, we conduct assessments of three agency performance reports. Are agencies — Canada Revenue Agency, Canada Food Inspection Agency, and Parks Canada — presenting their performance information fairly and in a reliable way?

[English]

We do all of this work with a budget, that includes Main Estimates and Supplementary Estimates, of \$75.7 million for 2004-05 and a staff equivalent to 580 full-time employees. This is comparable with our 2003-04 parliamentary appropriations and is, in my view, sufficient to enable us to fulfil our mandate to serve Parliament.

For some time we have been discussing with the Treasury Board secretariat how our budget is established. I believe that an appropriate funding level must be determined in an objective manner that is not influenced by those whom we audit. The existing process for determining our funding level is not sufficiently independent and impartial to ensure that our budget is appropriate for meeting Parliament's expectations. At present, like almost all federal departments and agencies, we negotiate our budget with representatives of the Treasury Board secretariat. As a matter of principle, I believe that this situation should be corrected so that there is no possibility of influence, real or perceived.

The issue in my view is how to establish a balance between the independence of the Auditor General and the rightful challenge to our expenditure of public funds. In 2001, the Treasury Board ministers directed the secretariat to consult with us to reach an agreement on a new funding process by the fall of 2002. We have proposed three alternative mechanisms to increase the independence of the funding process for my office while maintaining and strengthening — I would hope — our accountability.

First, there is the United Kingdom model that involves an all-party commission examining the audit offices estimates and making a recommendation to the House of Commons. A second model is that used for the Senate's ethics officer and the Ethics Commissioner whereby the Speakers of the Senate and of the House respectively examine the estimates. They then transmit their recommendation to the President of the Treasury Board who presents these estimates to the House of Commons as part of the overall Estimates.

l'assurance raisonnable que les actifs sont protégés, que la gestion des ressources est économique et efficace et que le déroulement des opérations est efficace. Nous effectuons environ 45 examens spéciaux sur un cycle de cinq ans.

Nous avons aussi des activités de surveillance de l'environnement et du développement durable. Les ministères ont-ils atteint les objectifs et mis en œuvre les plans énoncés dans la stratégie du développement durable? Les ministères répondent-ils aux pétitions en matière d'environnement, comme ils sont tenus de le faire? Et, finalement, les évaluations sur les rapports des rendements des agences, les trois agences, soit l'Agence de revenu du Canada, l'Agence canadienne d'inspection des aliments et l'Agence Parcs Canada présentent-elles l'information sur le rendement de façon juste et fiable?

[Traduction]

Nous effectuons tout ce travail avec un budget de 75,7 millions de dollars pour 2004-2005 (Budgets principal et supplémentaire des dépenses) et un personnel équivalant à 580 employés à temps plein. Cela est comparable aux crédits parlementaires que nous avons reçus pour 2003-2004 et suffisant, à mon avis, pour nous permettre de remplir notre mission, soit d'être au service du Parlement.

Nous discutons depuis un certain temps avec le Secrétariat du Conseil du Trésor des modalités d'établissement de notre budget. Je crois qu'un niveau de financement adéquat doit être établi de manière objective, sans que ce niveau soit influencé par les entités que nous vérifions. Le processus actuel d'établissement de notre niveau de financement n'est pas suffisamment indépendant ni impartial pour garantir que notre budget puisse répondre aux attentes du Parlement. À l'heure actuelle, comme presque tous les ministères et organismes fédéraux, nous négocions notre budget avec les représentants du Secrétariat du Conseil du Trésor. Par principe, je suis d'avis que cette situation devrait être corrigée de sorte qu'il n'y ait pas de possibilité d'influence, réelle ou perçue.

Il faut, à mon avis, trouver un équilibre entre l'indépendance du vérificateur général et l'examen critique de ses dépenses publiques, qui est légitime. En 2001, les ministres du Conseil du Trésor ont enjoint au Secrétariat de nous consulter pour en arriver à une entente sur les nouvelles modalités de financement d'ici l'autonomie 2002. Nous avons proposé trois mécanismes pour accroître l'indépendance des modalités de financement de mon bureau tout en maintenant — voir en renforçant — la façon dont nous rendons compte.

Premièrement, il y a le modèle du Royaume-Uni, qui fait intervenir une commission composée de représentants de tous les partis. Cette commission examine le budget des dépenses du bureau de vérification et fait une recommandation à la Chambre des communes. Selon le deuxième modèle, qui est utilisé au Canada pour le conseiller sénatorial en éthique et le commissaire à l'éthique, les présidents de la Chambre et du Sénat examinent les budgets des dépenses. Ils font leur recommandation au président du Conseil du Trésor, qui présente ces budgets des dépenses à la Chambre des communes avec le Budget des dépenses au complet.

Finally, there is a third model that we have called “the blue ribbon panel,” which would be appointed by the Speakers of the House and of the Senate and by the President of Treasury Board to examine the estimates and make a recommendation to Treasury Board.

While the discussions with the Treasury Board secretariat have yet to bear fruit, the president has also stated that he shares our interest in resolving the funding mechanism issue expeditiously. I would be pleased to discuss these proposals with the committee at its convenience.

The Chairman: He was here two days ago and said that very thing.

[Translation]

The Treasury Board Secretariat has rightly noted that decisions about an appropriate funding mechanism should be made in the context of the office's accountability regime.

Mr. Chairman, the quality of all our work is of utmost importance to us. We adhere strictly to professional auditing standards and best practices. And I believe that the existing accountability regime is strong and sufficiently robust to support an independent funding mechanism.

Like other government departments, the office submits annual spending estimates and an annual performance report to Parliament. The Public Accounts Committee calls on us to explain our estimates and our management practices. Each year, an external auditor appointed by the Treasury Board audits our financial statements. The audit report is submitted to the Treasury Board and included in our annual performance report.

The office is also subject to scrutiny by the Public Service Commission, the Official Languages Commission, the Privacy Commission, and the Canadian Human Rights Commission.

The institutes of chartered accountants of Ontario, British Columbia, Alberta and Nova Scotia, and the Ordre des comptables agréés du Québec conduct reviews of the office's practices to provide assurance that we meet professional standards in the conduct of our financial audit work.

Finally, the office has voluntarily subjected itself to external reviews of the quality of our audits. In 1999, the review was conducted by a major accounting firm, and it addressed our financial audits.

In 2003-2004, our performance-audit practice was reviewed by an international team of legislative auditors led by the United Kingdom's National Audit Office. In both cases, our quality management system was found to be suitably designed and operating effectively.

Enfin, selon un troisième modèle, un comité d'expert serait nommé par les présidents de la Chambre et du Sénat et le président du Conseil du Trésor pour examiner le budget des dépenses et faire une recommandation au Conseil du Trésor.

Les discussions avec le Secrétariat du Conseil du Trésor n'ont pas encore porté leurs fruits, mais le président a aussi déclaré qu'il désire, tout autant que nous, résoudre rapidement le problème du mécanisme de financement. Il me ferait plaisir de discuter de ces propositions avec le comité au moment qui lui conviendra.

Le président : Il a témoigné devant notre comité il y a deux jours et c'est exactement ce qu'il nous a dit.

[Français]

Le Secrétariat du Conseil du Trésor a indiqué à juste titre que les décisions au sujet du mécanisme du financement du bureau devraient être prises dans le contexte du régime de reddition de comptes du bureau.

Monsieur le président, la qualité de tous nos travaux est primordiale pour nous. Nous suivons rigoureusement les normes de vérification professionnelles et les pratiques exemplaires. Je suis convaincue que le régime de reddition de comptes existant est solide et suffisamment rigoureux pour justifier le mécanisme de financement indépendant.

Tout comme les ministères du gouvernement, le bureau soumet un budget annuel des dépenses et un rapport annuel sur le rendement au Parlement. Le comité des comptes publics nous invite à expliquer notre budget des dépenses et nos pratiques de gestion. Chaque année, un vérificateur externe, nommé par le Conseil du Trésor, vérifie nos états financiers. Le rapport de vérification est soumis au Conseil du Trésor et est inclus dans notre rapport annuel sur le rendement.

Le bureau est aussi soumis à des examens par la Commission de la fonction publique, le Commissariat aux langues officielles, le Commissariat à la protection de la vie privée et la Commission canadienne des droits de la personne.

Les instituts des comptables agréés de l'Ontario, de la Colombie-Britannique, de l'Alberta et de la Nouvelle-Écosse, ainsi que l'Ordre des comptables agréés du Québec effectuent des vérifications des pratiques du bureau pour fournir l'assurance que notre travail de vérification des états financiers respecte les normes professionnelles.

Enfin, le bureau s'est volontairement soumis à des examens externes de la qualité de ses vérifications. En 1999, un examen de nos vérifications des états financiers a été réalisé par un grand cabinet comptable.

En 2003-2004, notre pratique de vérification de gestion a été examinée par une équipe internationale de vérificateurs législatifs, dirigée par le National Audit Office du Royaume-Uni. Dans les deux cas, les vérificateurs ont jugé que notre système de gestion de la qualité était bien conçu et qu'il fonctionnait de manière efficace.

In other words, the external reviewers concluded that parliamentarians can rely on our work to examine the government's performance and to hold it to account. I have provided copies of the report of the peer review of our performance audit practice in the information kit.

Mr. Chair, all this information is made public, and is discussed with the Public Accounts Committee. We would be pleased to discuss it with your committee as well.

[English]

What does all this information tell us about how we are doing as an office? Our performance report addresses that question. It includes an introductory section and performance highlights on pages 1 to 5. Using a number of key indicators, it highlights our performance for the year.

Let me draw your attention to three of those indicators. In 2002, we surveyed a sample of members of Parliament and senators on their expectations for, and reactions to, the work of the office. We are using the results of this survey to measure how well we serve Parliament and to improve our operations. We are constantly seeking better ways to help Parliament to do its work. I am pleased that parliamentarians view us as a credible source of information about government operations.

As members of the committee will know, my office plays a vital role in safeguarding and fostering accountable, well managed and environmentally responsible government. We do this not only by reporting on problems but also by making sound suggestions for improvement.

Departments do respond to our recommendations. By the end of 2003, 45 per cent of our 1999 performance audit recommendations had been fully implemented by departments, and another 16 per cent had been substantially implemented. We are using this four year time frame because it provides a good measure of a department's success in fully implementing our recommendations within a reasonable period of time.

We are working to improve the percentage of recommendations that are fully implemented by departments. The international peer review that I mentioned earlier suggested that our recommendations should be more specific and action-oriented. To that end, we are working on a new approach to developing and writing our recommendations.

Mr. Chairman, we survey the organizations that we audit to obtain their perceptions of our performance. The majority of those organizations believe that our work does add value. For

En d'autres mots, les examinateurs externes ont conclu que les parlementaires pouvaient se fier à notre travail pour examiner le rendement du gouvernement et lui demander des comptes. J'ai remis des exemplaires du rapport de l'examen par une équipe de pairs de notre pratique de vérification de gestion, dans la pochette qui vous a été remise.

Monsieur le président, toute cette information est publique et est discutée avec le Comité des comptes publics. Nous serions heureux d'en discuter également avec votre comité.

[Traduction]

Que nous apprend cette information au sujet de notre rendement en tant que bureau? Notre Rapport sur le rendement répond à cette question. Il comprend une introduction et une section intitulée « Points saillants de notre rendement », aux pages 1 à 7. À l'aide d'une série d'indicateurs clés, nous y présentons les résultats obtenus au cours de l'exercice.

Permettez-moi d'attirer votre attention sur trois de ces indicateurs. En 2002, nous avons mené un sondage auprès des parlementaires et des membres du Sénat pour connaître leurs attentes et leurs réactions face au travail du bureau. Nous nous servons des résultats de ce sondage pour déterminer dans quelle mesure nous répondons aux besoins du Parlement et pour améliorer nos activités. Nous cherchons constamment de nouvelles façons d'aider le Parlement à faire son travail. Je suis heureuse de constater que les parlementaires nous considèrent comme source d'information crédible sur les activités gouvernementales.

Comme les membres du comité le savent, mon bureau joue un rôle essentiel quant au maintien et à la promotion d'un gouvernement responsable, bien géré et soucieux de l'environnement. Nous y parvenons non seulement en signalant les problèmes, mais aussi en formulant des suggestions valables pour améliorer les choses.

Et les ministères donnent suite à nos recommandations. À la fin de 2003, les ministères avaient mis en œuvre 45 p. 100 des recommandations de nos vérifications de gestion de 1999, et avaient mis en œuvre, en grande partie, 16 p. 100 de ces recommandations. Nous utilisons ce délai de quatre ans parce qu'il permet d'évaluer la mesure dans laquelle le ministère réussit à bien mettre en œuvre nos recommandations dans un délai raisonnable.

Nous cherchons à améliorer le pourcentage des recommandations qui sont pleinement mises en œuvre par les ministères. L'examen par l'équipe internationale de pairs que j'ai mentionné plus tôt nous a suggéré de formuler des recommandations plus précises et davantage axées sur l'action.

À cette fin, nous travaillons pour établir une nouvelle méthode d'élaboration et de rédaction de nos recommandations. Enfin, monsieur le président, nous menons des enquêtes auprès des

2003, chief financial officers and audit committees found that 75 per cent of our annual financial audits were good or very good at contributing value to their organization. For our performance audit practice, the comparable figure is 47 per cent.

There is no difference, however, in the percentage of organizations that plan to act on our recommendations for improvement. In fact, more than 75 per cent act on recommendations for both annual financial audits and performance audits.

It is clear from our survey work that performance audits did not score as well as annual financial audits. This is not surprising given the different questions that the two types of audits address. Nevertheless, we are working to better understand these differences, and where organizations have made suggestions for improvement, we are acting on them.

Finally, Mr. Chair, I would point out that both our report on plans and priorities and our performance report go to some length to describe the office's management practices, including human resources management, comptrollership and internal audit and our plans for strengthening those practices. We would be pleased to discuss any of these subjects with the committee.

In conclusion, I would like to say that overall it has been a challenging and rewarding year for the office. We look forward to continuing to serve Parliament by contributing to well-managed and accountable government.

I thank you, Mr. Chair, and honourable senators, for this opportunity to discuss our budget and our operations. We look forward to working with you in the future on issues of interest to the committee.

That concludes my opening remarks. We would be pleased to answer any questions that committee members might have.

The Chairman: Thank you very much for that most excellent overview. Before turning to Senator Comeau for the first question, one of the things that interests me is the Crown corporations. When you were talking about the types of audits that you do for different departments and so on, you said two things: You said that you can do financial audits of Crown corporations, territories and other entities, and you can also do special examinations of Crown corporations. I wonder if you could tell us the difference, and when do you decide to do a full financial audit and when just a special examination? What does a special examination entail in?

Ms. Fraser: We do the audits of about 40 to 45 Crown corporations, including the CBC, VIA Rail, the Export Development Corporation and Farm Credit Canada. Those would be the larger ones. We also do Canada Mortgage and

organismes que nous vérifions pour connaître leur perception au sujet de notre rendement. La plupart de ces organismes croient que notre travail leur procure une valeur ajoutée. Pour 2003, selon les directeurs financiers et les présidents des comités de vérification, 75 p. 100 de nos vérifications comptables annuelles ajoutent une valeur bonne à très bonne à leurs organisations. Pour notre pratique de vérification de gestion, ce chiffre est de 47 p. 100.

Cependant, il n'y a pas de différence dans le pourcentage des organismes qui prévoient donner suite à nos recommandations d'amélioration — plus de 75 p. 100 tant pour les vérifications annuelles des états financiers que pour les vérifications de gestion.

Nos sondages montrent clairement que le bilan des vérifications de gestion n'est pas aussi bon que celui des vérifications annuelles des états financiers. Cela n'est pas surprenant car ces deux types de vérification abordent des questions différentes. Néanmoins, nous travaillons pour mieux comprendre les motifs de ces différences; dans les cas où les organismes nous ont suggéré des points à améliorer, nous y donnons suite.

Enfin, monsieur le président, je souligne que tant dans notre *Rapport sur les plans et les priorités* que dans notre *Rapport sur le rendement*, nous décrivons assez précisément les pratiques de gestion du Bureau, y compris la gestion des ressources humaines, la fonction de contrôleur et la vérification interne, et nos plans pour renforcer ces pratiques. Nous serons heureux de discuter de n'importe lequel de ces sujets avec le comité.

Dans l'ensemble, l'année a été riche en défis et valorisante pour le Bureau. Nous nous réjouissons à la perspective de continuer à servir le Parlement en contribuant à un gouvernement bien géré et responsable.

Je vous remercie, monsieur le président et honorables sénateurs, de nous avoir donné l'occasion de discuter de notre budget et de nos activités. Nous serons heureux de travailler avec vous sur les questions qui intéressent votre comité.

Voilà qui conclut ma déclaration d'ouverture. C'est avec plaisir que nous répondrons à vos questions.

Le président : Je vous remercie de cette excellente vue d'ensemble. Avant de donner la parole au sénateur Comeau qui vous posera la première question, je dois dire que je m'intéresse particulièrement aux sociétés d'État. En parlant des genres de vérifications que vous effectuez pour différents ministères, vous avez précisé que vous pouvez vérifier les états financiers des sociétés d'État, des territoires et autres entités, mais que vous pouvez également effectuer des examens spéciaux des sociétés d'État. Pourriez-vous nous expliquer la différence entre ces deux activités et préciser dans quel cas vous décidez de procéder à une vérification financière intégrale plutôt qu'à un simple examen spécial? Qui comporte un examen spécial?

Mme Fraser : Nous effectuons des vérifications auprès de 40 à 45 sociétés d'État, y compris Radio-Canada, VIA Rail, la Société pour l'expansion des exportations et Financement agricole Canada. Ce sont les plus grandes sociétés d'État. Nous vérifions

Housing Corporation and CDIC. The list can go on and on. We do an annual financial audit, which is the typical financial audit that I think most people would be familiar with, be it the private or the public sector. It would be the same as in the private sector. We issue an audit opinion on the financial statements of those Crown corporations every year.

Special exams are required under law to be conducted every five years. Not all Crown corporations are subject to special exams, but for those Crown corporations where we are the auditors, we conduct special examinations once every five years. It is basically to give assurance that there are no significant deficiencies in the systems and practices of the particular Crown corporations. It is a very extensive audit that is carried out. The scope of it is much broader than financial. In fact, we are now focusing very much on governance practices, risk management, values and ethics and strategic planning. We would look at those areas.

There is a very strong involvement of the board of directors and the audit committees. We report to the board of directors. Some Crown corporations had, in the past, voluntarily made this public, but you may recall in the last budget of the government that there was mention that Crown corporations would now be required to table special exam reports in Parliament and to make them public on their websites. Most are doing so now.

Senator Day: Would you be able to provide to us, Madam Fraser, the check list or the parameters of your special examination, or direct us to where we could get that?

Ms. Fraser: I would be glad to do that. It is specific to each one, so we determine for each Crown corporation the areas for examination, and then we develop the criteria. The criteria is specific for each Crown corporation but I would certainly be glad to provide the generic material we have, and perhaps, refer you to certain of the larger ones, which have made their reports public recently. You can see the kinds of criteria we use and the type of report. It is a very long report that covers each one of the areas that we have examined with areas of recommendation for improvement.

Senator Day: Have you a legal basis for your authority in developing the criteria?

Ms. Fraser: All we have is the legal requirement that we have to opine upon the deficiencies in systems and practices to safeguard assets. That is actually within the Financial Administration Act. I would be glad to provide that excerpt.

Senator Day: Thank you.

Senator Comeau: Thank you for appearing before us, Ms. Fraser. My questions will concern mostly the foundations. I would like to refer to you a statement made by the federal government stating that establishing the Auditor General of

aussi les états financiers de la Société canadienne d'hypothèques et de logement et la Société d'assurance-dépôts du Canada. La liste n'en finit plus. Nous effectuons une vérification annuelle des états financiers, laquelle correspond à la vérification financière que la plupart des gens connaissent bien, que ce soit dans les secteurs privé ou public. Cela se fait de la même façon que dans le secteur privé. À titre de vérificateur, nous énonçons une opinion sur les états financiers de ces sociétés d'État chaque année.

La loi exige que des examens spéciaux soient effectués tous les cinq ans. Toutes les sociétés d'États ne sont pas assujetties à cette obligation, mais nous réalisons ces examens spéciaux tous les cinq ans auprès des sociétés d'État dont nous sommes les vérificateurs. Ces examens visent essentiellement à garantir qu'il n'y a pas de lacunes graves dans les systèmes et les pratiques des différentes sociétés d'État. C'est une vérification très approfondie dont la portée est beaucoup plus large que pour les états financiers. En ce moment, nous attachons beaucoup d'importance aux pratiques de gouvernance, à la gestion des risques, au respect des valeurs et de l'éthique et à la planification stratégique. Nous examinons ces domaines.

Le conseil d'administration et le comité de vérification participent activement à l'opération. Nous présentons notre rapport au conseil d'administration. Par le passé, certaines sociétés d'État ont rendu public notre rapport mais vous vous souvenez sans doute que dans le dernier budget, le gouvernement a déclaré que les sociétés d'État seraient désormais tenues de déposer devant le Parlement les rapports d'examens spéciaux et de les afficher sur leur site Internet. La plupart l'ont déjà.

Le sénateur Day : Madame Fraser, pourriez-vous nous faire parvenir la liste ou les paramètres de votre examen spécial, ou nous dire où nous pourrions les obtenir?

Mme Fraser : Oui, avec plaisir. Les paramètres sont différents dans chaque cas; donc, pour chaque société d'État, nous définissons les secteurs d'examen, puis nous élaborons les critères. Les critères sont conçus expressément pour chaque société d'État, mais je vous ferai parvenir volontiers nos documents généraux. Je pourrais aussi vous renvoyer à certaines des plus importantes sociétés d'État qui ont récemment rendu leurs rapports publics. Vous serez à même de voir les critères que nous appliquons et la nature de nos rapports. Il s'agit d'un très long rapport qui porte sur chacun des domaines que nous avons examinés et recommande des améliorations.

Le sénateur Day : Y a-t-il une loi qui vous confère le pouvoir d'élaborer les critères?

Mme Fraser : En vertu de la loi, nous devons donner notre opinion sur les lacunes dans les systèmes et les pratiques des organismes pour protéger les actifs. Cette obligation figure dans la Loi sur la gestion des finances publiques. Je pourrais vous faire parvenir l'extrait en question.

Le sénateur Day : Merci, madame.

Le sénateur Comeau : Merci d'être avec nous ce soir, madame Fraser. Mes questions porteront essentiellement sur les fondations. J'aimerais vous faire part d'une déclaration du gouvernement fédéral selon laquelle le fait de charger la

Canada as the auditor for the foundations could undermine the independence of the foundations, reduce their operational flexibility and organizational effectiveness and, thereby, reduce their usefulness in achieving the government's policy objectives. It says that the federal government made that statement. It is a direct quote.

Would you care to express your opinion on that?

Senator Murray: If you will not, we will.

Ms. Fraser: As I am sure senators will have guessed, I obviously do not agree with that statement. I do not, quite frankly, see how having the Auditor General of Canada audit the foundations would in any way affect their efficiency and their operations.

In fact, there was a hearing in the other place of the Government Operations Committee that had a panel, actually, of all major foundations, and put that question to them. They certainly did not seem to be quite as passionate about the choice of the auditor as that statement might seem to indicate.

I go back to the basic fact that these foundations have had very large transfers of public money. There should be an appropriate accountability mechanism. We are really recommending that there should be a broader scope of audit than simply an annual financial audit. There should be a report on systems and practices, whether they meeting public sector values, how are these things being managed and are they achieving the results for which Parliament has given them this money? I really believe it should be Parliament's auditor that does that work.

Senator Comeau: If you were to be the auditor of the foundations, would you look at such things as how directors are appointed; what the operational requirements are for such appointments, and so on?

Ms. Fraser: We could. We are currently doing an audit on Crown corporation governance in the broader sense. We have done an audit in the past in which we looked at the appointment process and some good practices out there. It could certainly be possible to look at how that process works for foundations as well.

Senator Comeau: It would certainly be helpful to parliamentarians, since we supposedly vote the funds that do establish those foundations. It would be nice to know who starts spending the money and, in some cases, not spending the money. My understanding is that there is still over \$7 billion sitting there, collecting interest.

I do not know if the directors who sit on these boards are still collecting their directors' fees. It is kind of difficult to find out if they are, and if there is nothing moving the money. My

vérificatrice générale du Canada de vérifier les états financiers de fondations et de fonds de dotation pourrait compromettre l'indépendance des fondations et restreindre leur marge de manœuvre opérationnelle et leur efficacité organisationnelle, minant ainsi leur utilité pour l'atteinte des objectifs stratégiques du gouvernement. Il s'agit d'une citation textuelle du gouvernement fédéral.

Qu'en pensez-vous?

Le sénateur Murray : Si vous ne dites pas ce que vous en pensez, nous le ferons, nous.

Mme Fraser : Les sénateurs ont sans doute deviné que je ne suis évidemment pas d'accord avec cette déclaration. Je vous avoue que je ne vois pas comment le fait d'être assujetties à des vérifications de la part de la Vérificatrice générale du Canada pourrait nuire de quelque façon que ce soit à l'efficacité et aux opérations des fondations.

En fait, le Comité des opérations gouvernementales de l'autre endroit a invité des représentants de toutes les grandes fondations et leur a posé cette même question. Ils n'ont pas exprimé d'opinion aussi catégorique que celle-là au sujet du choix du vérificateur comptable.

Il faut rappeler le fait essentiel que ces fondations reçoivent des transferts considérables de deniers publics. Il doit y avoir un mécanisme approprié de reddition de comptes. Nous recommandons en fait qu'on élargisse la portée de la vérification pour qu'elle ne consiste pas simplement en une vérification annuelle des états financiers. Le rapport devrait porter sur les systèmes et les pratiques, sur la mesure dans laquelle les valeurs du secteur public sont respectées, sur la gestion des activités et sur l'atteinte des résultats pour lesquels le Parlement a approuvé cet argent. J'estime quant à moi que c'est le vérificateur du Parlement qui devrait être chargé de cette tâche.

Le sénateur Comeau : Si vous deveniez la vérificatrice des fondations, examineriez-vous des questions comme les modalités de nomination des membres du conseil d'administration? Quelles sont les exigences opérationnelles pour ces nominations, et ainsi de suite?

Mme Fraser : Nous pourrions le faire. Nous effectuons en ce moment une vérification de la gouvernance des sociétés d'État, au sens large. Dans une vérification passée, nous avons examiné le processus de nomination et certaines pratiques exemplaires à cet égard. Il ne fait aucun doute qu'on pourrait également le faire dans le cas des fondations.

Le sénateur Comeau : Cela sera très utile aux parlementaires puisqu'en principe ce sont eux qui approuvent les crédits qui permettent d'établir ces fondations. Il serait bon de savoir qui dépense l'argent et, dans certains cas, qui ne le dépense pas. Je crois comprendre qu'il y a plus de 7 milliards de dollars qui dorment dans des comptes en banque, générant des intérêts.

J'ignore si les membres de ces conseils d'administration touchent encore leurs honoraires. Il est difficile de le savoir et de savoir si l'argent est dépensé. Si je ne m'abuse, deux des plus

understanding is that two of the major foundations, the Innovation and Millennium, still do not have a business plan. Would you know about that?

Ms. Fraser: I do not know. I am afraid I do not have that information.

Senator Comeau: These are the kinds of questions to which parliamentarians have a hard time finding the answers, given that we do not have access to any information of that kind. Once a foundation is created, as I understand it, it then takes on a life of its own. It becomes a self-administering kind of beast, if I can use the word?

Ms. Fraser: I must admit I am not completely familiar with all of the mechanisms, but it is my understanding that the federal government would appoint a significant number of the directors to these foundations.

Senator Comeau: Then one would assume that they would seek other, like-minded directors?

Ms. Fraser: I am really not that familiar with how it works. I think in some foundations there may be positions from certain sectors. I am not very familiar with that, I am afraid.

Senator Comeau: We are talking some pretty hefty sums here, are we not? I forget the numbers.

Ms. Fraser: We have an excerpt in the Public Accounts. The total funding that has been transferred is over \$9 billion.

Senator Comeau: It is not peanuts.

Ms. Fraser: There is \$7.7 billion in the bank accounts.

Senator Comeau: I think you made the statement in your April 2002 report that the foundations do not meet the essential requirements for accountability to Parliament. These are public funds, and these foundations do not meet essential requirements for accountability to Parliament. That is —

Ms. Fraser: We did make that statement in 2002. I can tell committee member that, since then, the government has announced a number of changes and requirements for foundations. We are currently conducting a follow-up audit that we will be tabling in February to see if those announcements have actually been implemented and what changes have actually occurred since our last audit.

Senator Comeau: Earlier on, you were explaining how you would like the funding mechanism for the Auditor General to work, to make it such that you could not be seen to be in a position where you could be influenced. We are seeing with the foundations exactly the type of trouble that you wish to avoid with your funding. We are seeing it right here. There is no way to really know whether these foundations are accountable, or how

importantes fondations, la fondation de l'Innovation et celle du Millénaire, n'ont toujours pas de plan d'activité. Êtes-vous au courant?

Mme Fraser : Non. Malheureusement, nous n'avons pas cette information.

Le sénateur Comeau : Les parlementaires ont de la difficulté à obtenir réponse à ce genre de questions, étant donné que nous n'avons pas accès à l'information de ce genre. Une fois mise sur pied, la fondation devient une entité autonome. Elle s'auto-administre, si je peux m'exprimer ainsi.

Mme Fraser : Je vous avoue que je ne connais pas tous les mécanismes, mais je pense que le gouvernement fédéral nomme bon nombre des membres du conseil d'administration de ces fondations.

Le sénateur Comeau : Nous pouvons alors supposer qu'ils chercheraient d'autres administrateurs aux vues similaires?

Mme Fraser : Je ne sais pas vraiment comment on procède. Je crois que certaines fondations réservent peut-être des postes à des représentants de certains secteurs. Je ne suis malheureusement pas très bien renseignée.

Le sénateur Comeau : Les sommes en jeu ici sont assez considérables, n'est-ce pas? J'oublie les montants exacts.

Mme Fraser : Nous avons ici un extrait des Comptes publics. Le montant total des transferts à ce titre dépasse neuf milliards de dollars.

Le sénateur Comeau : Ce n'est pas rien.

Mme Fraser : Il y a 7,7 milliards de dollars dans les comptes de banque.

Le sénateur Comeau : Je crois que, dans votre rapport d'avril 2002, vous avez déclaré que les fondations ne répondent pas aux exigences essentielles pour ce qui est de leur obligation de rendre des comptes au Parlement. Les fondations sont financées à même les fonds publics et elles ne répondent pas aux exigences essentielles pour ce qui est de rendre des comptes au Parlement. C'est...

Mme Fraser : Nous avons effectivement dit cela en 2002. Je peux toutefois signaler au membre du comité que, depuis, le gouvernement a annoncé un certain nombre de changements et d'exigences applicables aux fondations. Nous sommes en train d'effectuer une vérification de suivi, que nous déposerons en février, pour voir si les mesures annoncées ont effectivement été mises en oeuvre et pour déterminer quels changements se sont produits depuis notre dernière vérification.

Le sénateur Comeau : Tout à l'heure, vous nous avez décrit le mécanisme de financement que vous souhaiteriez pour le Bureau du vérificateur général, afin que vous ne puissiez pas être soumis à quelque influence que ce soit. Or, les fondations se heurtent précisément à cette difficulté que vous souhaitez ainsi éviter. Le problème est patent. Il n'y a aucun moyen de savoir si les fondations doivent rendre des comptes ni si elles dépensent les

they are effectively spending public money. In a way, they are set up in such a way that questions can be asked, but there are no answers that we can be sure of.

Ms. Fraser: The committee always has the option of inviting the foundations for a hearing. That has occurred in other committees. That is available.

There are more documents that are to be tabled in Parliament. These are some of the changes that have been brought in, and we will be looking to see if they have actually been implemented.

One concern that we have, in addition to the audit concerns, is that if government strategies change, there is no mechanism to be able to influence those foundations. The funds are given under a funding agreement to do certain things, and they are to continue doing that. If a strategy were to change and the government thought we should do it in a different way, there is no mechanism to be able to influence that.

Senator Comeau: I want to pursue this briefly. I am not convinced that it is not possible. Some of the foundations are creatures of legislation. Given that they are creatures of legislation, we can, as Parliament, change the legislation, can we not?

We are in the process of doing that currently. In Parliament, at this point, we are breaking a promise. I will use the census example. We are breaking a promise of the past, and we are saying we can do it because we are Parliament. If we decide to change legislation, we can, can we not?

Ms. Fraser: Obviously, you can change legislation. I would ask more of a legal question. Can you do it retroactively? When funds have been given under a funding agreement that says "Do activity X," can you come in and retroactively change that?

Senator Comeau: That is a good question.

Ms. Fraser: I am not sure about that. The funds have all flowed out. If they were funds that were to be committed over a period of time, Parliament has a mechanism to change that, but now the funds have gone.

Senator Comeau: What about the rest of the foundations, those that are not created under legislation but under the Canada Business Corporations Act?

Ms. Fraser: I believe there are only three that have been created under legislation. The majority have been created under the Canada Business Corporations Act as non-profit organizations.

Senator Comeau: Would you need to seek legal advice as to what would happen if Parliament were to start changing these foundations?

fonds publics de manière efficiente. D'une certaine façon, les fondations sont créées selon une formule qui permet de poser des questions, mais qui fait en sorte que nous ne pouvons pas être sûrs de la validité des réponses.

Mme Fraser : Le comité a toujours le loisir d'inviter les fondations à venir témoigner. Cela s'est fait à d'autres comités. Vous avez cette possibilité.

D'autres documents devraient être déposés au Parlement. Certains changements ont été institués, et nous allons vérifier s'ils ont bel et bien été mis en oeuvre.

Il y a un aspect qui nous inquiète, outre les préoccupations que nous avons relativement à la vérification, c'est que, si les stratégies gouvernementales changent, il n'y a aucun mécanisme qui permette d'influencer les fondations. Les fonds leur sont accordés en vertu d'un accord de financement qui les oblige à faire certaines choses, et elles continuent de faire ces choses-là. Si la stratégie changeait et que le gouvernement estimait qu'il faudrait changer d'orientation, il n'y a aucun mécanisme qui lui permette d'exercer son influence à cet égard.

Le sénateur Comeau : Je voudrais poursuivre brièvement la discussion là-dessus. Je ne suis pas persuadé que cela ne serait pas possible. Certaines de ces fondations doivent leur existence à une loi. Étant donné qu'elles ont été créées par une loi, nous, au Parlement, nous pouvons modifier la loi, n'est-ce pas?

C'est précisément ce que nous sommes en train de faire. Nous sommes en train, en ce moment même, de violer une promesse. Prenons le cas du recensement. Nous sommes en train de violer une promesse faite naguère, et nous disons que nous pouvons agir ainsi parce que nous sommes le Parlement. Si nous décidons de changer la loi, nous pouvons le faire, n'est-ce pas?

Mme Fraser : Bien entendu, vous pouvez modifier la loi. Je vous poserais toutefois une question d'ordre juridique. Pouvez-vous le faire rétroactivement? Quand des fonds ont été accordés en vertu d'un accord de financement qui précise qu'ils doivent servir à telle ou telle activité, pouvez-vous ensuite changer cela de façon rétroactive?

Le sénateur Comeau : C'est une bonne question.

Mme Fraser : Je ne suis pas sûre que vous puissiez le faire. Les fonds ont déjà été versés en totalité. S'il s'agissait de fonds qui devaient être versés sur une certaine période, le Parlement dispose d'un mécanisme pour changer cela, mais les fonds ont déjà été versés.

Le sénateur Comeau : Qu'en est-il des autres fondations, de celles qui ont été créées en vertu, non pas d'une loi, mais bien de la Loi canadienne sur les sociétés par actions?

Mme Fraser : Je crois qu'il y en a seulement trois qui ont été créées en vertu d'une loi. La majorité des fondations ont été créées en tant qu'organisations sans but lucratif en vertu de la Loi canadienne sur les sociétés par actions.

Le sénateur Comeau : Vous faudrait-il demander un avis juridique sur ce qui se passerait si le Parlement devait se mettre à changer l'orientation de ces fondations?

Ms. Fraser: Government takes the position that these are independent organizations. The funds have flowed under a funding agreement. At such time there are mechanisms in the funding agreement if there is an obvious breach of that funding agreement, but if there is a change in direction, that would not be a breach in a funding agreement.

Senator Comeau: As a parliamentarian, I do not take great comfort in inviting a foundation to come before us if our own auditor, the auditor of Parliament, cannot provide the kinds of legal opinions that we depend on as parliamentarians. Obviously, we have to depend on the auditors appointed by the foundations in order to be able to assess the opinions established in those statements.

Ms. Fraser: The audit regime in the foundations is strictly an audit of the financial statements. It is not the broad scope audit that is done on other government activities.

Senator Harb: I came here with a couple of questions on the foundations, but frankly, after I heard the Auditor General's presentation, I changed my mind completely. I think her presentation was dead on. I am a bit concerned. I want to ask the Auditor General for a comment.

Looking at the way Treasury Board now deals with the Auditor General's office, on an annual basis, they have an external auditor who looks at your department, and they have an audit that is provided to them. As well, you have the Public Service Commission that looks at your operation on a regular basis. Further, the Institute of Chartered Accountants of Ontario, British Columbia, Alberta, Nova Scotia, and Ordre des comptables agréés du Québec also review your operation. On top of that, you go out and ask for an external audit to check on the quality of work that you do.

You just submitted an extremely valuable report on the international peer review, where you had a team from the supreme audit institutions of United Kingdom, France, Norway and the Netherlands who have examined the value-for-money practice of your office, and as part of that team there were two representatives from the United States. With the permission of the chair, I would like to put for the record the finding of it, which was signed by the review leader from the National Audit Office of the United Kingdom on behalf of the review team.

Point No. 7 on the first page of the summary report: "That we also assessed the extent to which the value-for-money audit practices operate effectively to produce independent, objective and supportable information that members of Parliament can rely on to examine the government performance and hold it to account," and Point No. 8 says, "We found that

Mme Fraser : Le gouvernement part du principe qu'il s'agit d'organisations indépendantes. Les fonds leur ont été versés en vertu d'un accord de financement. L'accord de financement prévoit des mécanismes qui s'enclencheraient s'il y avait violation patente de l'accord, mais un changement d'orientation ne constituerait pas en tant que tel, une violation de l'accord de financement.

Le sénateur Comeau : En tant que parlementaire, l'idée d'inviter une fondation à venir témoigner devant nous ne me rassure guère quand notre vérificateur, le vérificateur du Parlement, ne peut pas nous fournir les avis juridiques dont nous avons besoin pour faire notre travail de parlementaires. Nous devons évidemment nous fier aux vérificateurs nommés par les fondations pour pouvoir évaluer les opinions émises dans les bilans.

Mme Fraser : Le régime de vérification qui s'applique aux fondations se limite à la vérification des états financiers. La vérification n'a pas la même ampleur que celle qui est faite relativement à d'autres activités gouvernementales.

Le sénateur Harb : En arrivant ici, j'avais deux ou trois questions au sujet des fondations, mais pour tout vous dire, après avoir entendu l'exposé de la vérificatrice générale, j'ai changé d'idée complètement. J'estime qu'elle a très bien décrit la situation, et cela m'inquiète un peu. J'aimerais connaître l'opinion de la vérificatrice générale sur un point en particulier.

Chaque année, le Conseil du Trésor demande à un vérificateur externe de procéder à une vérification de votre bureau et de lui faire rapport. Il y a également la Commission de la fonction publique qui surveille le fonctionnement de votre bureau. En outre, l'Institut des comptables agréés de l'Ontario, de la Colombie-Britannique, de l'Alberta et de la Nouvelle-Écosse ainsi que l'Ordre des comptables agréés du Québec en examinent aussi le fonctionnement. Vous invitez également un auditeur externe à vérifier la qualité du travail que vous faites.

Vous venez de soumettre un rapport très précieux, celui de l'examen par vos pairs à l'échelle internationale. L'examen a été réalisé par une équipe de représentants des institutions supérieures de contrôle du Royaume-Uni, de la France, de la Norvège et des Pays-Bas qui ont vérifié le fonctionnement de votre bureau au regard de l'optimisation des ressources, et l'équipe comptait notamment deux représentants des États-Unis. Si le président veut bien me le permettre, je voudrais lire les constatations signées par le chef d'équipe, qui est du National Audit Office au Royaume-Uni, au nom de tous ses collègues.

À la première page du rapport sommaire, au point 7, on peut lire : « Que nous avons également vérifié dans quelle mesure les pratiques de vérification de l'optimisation des ressources permettent d'obtenir des informations indépendantes, objectives et étayées dont les parlementaires peuvent se servir pour examiner le rendement du gouvernement et lui demander des comptes », et

as of December 31, 2003, the office's," that is, your office, "value-for-money audit practice was suitably designed and operating effectively to achieve its objectives."

With all of this, are you telling us that the Treasury Board still nickels and dimes you, seriously?

Ms. Fraser: We are really proud of this peer review. This is the first time that this kind of international peer review has been done by a team, and we proposed that to our colleagues internationally. They showed interest in it, and in fact we are now leading a peer review of the team of six countries, and we are reviewing the GAO, or the Government Accountability Office of the U.S. Norway, Netherlands and Sweden are also interested. It is a practice, and we were the first, and we are proud to have been the first in doing this. We tell everyone else that audit is good, so we have to do it to ourselves, too.

The real issue with the Treasury Board secretariat is to have an independent process. There are, as I mentioned, different models. We have looked to the other provinces and to other countries to see how that is done. The U.K. uses a commission. There is, of course, the Senate ethics commissioner now who has another model.

The Chairman: Of the three that you talked about, do you have a preference for one of the three?

Ms. Fraser: I have actually indicated to the President of the Treasury Board that I would go for the moment with the blue ribbon panel, because it does not require legislative change.

The Chairman: How many people?

Ms. Fraser: Three people, one appointed by each speaker and one by the president, who could then rightfully give us the challenge and then issue a report to the board, perhaps to Parliamentary committees, on the level of funding and the appropriateness of the funding for the office. It would not require any legislative change and the process would still follow as is, except instead of the secretariat trying to do the challenge function, which we think is inappropriate because we are auditing them, there would be an independent panel.

I said to the president that I think we should do this as a pilot project, or identify it as a pilot project, try it for a year or two, and then assess if it is working. On the other hand, if we immediately move to legislation, we might find that that is perhaps not the best model. Let us experiment a little with it. If it does not work, there are other models we can look at. There are ways to involve parliamentarians in the review of the Estimate in hearings such as

au point 8, on peut lire : « Nous avons conclu que, au 31 décembre 2003, les pratiques en matière de vérification de l'optimisation des ressources du Bureau, c'est-à-dire de votre bureau, ont été bien conçues et qu'elles fonctionnent bien pour ce qui est de réaliser les objectifs escomptés. »

Êtes-vous en train de nous dire que, malgré tous ces contrôles, le Conseil du Trésor est toujours aussi parcimonieux à votre endroit?

Mme Fraser : Nous sommes vraiment très fiers du résultat de cet examen par les pairs. C'était la première fois qu'un examen de ce genre a été réalisé par une équipe internationale, et c'est nous qui en avons fait la proposition à nos collègues de la communauté internationale. Ils se sont montrés intéressés, et nous dirigeons actuellement une équipe de représentants de six pays qui effectuent l'examen par les pairs du GAO, soit le Gouvernement Accountability Office, aux États-Unis. La Norvège, les Pays-Bas et la Suède ont aussi manifesté leur intérêt. Nous avons été les premiers à proposer cet examen, et nous sommes fiers d'avoir fait œuvre de pionniers. Nous ventons à tout le monde les mérites de la vérification, il est donc logique que nous nous y soumettions aussi.

La véritable difficulté, au Secrétariat du Conseil du Trésor, c'est d'obtenir une procédure indépendante. Comme je l'ai dit, il existe plusieurs modèles. Nous avons étudié la situation dans les provinces et dans d'autres pays pour voir comment on procédait. Au Royaume-Uni, c'est une commission. Maintenant, nous avons évidemment le commissaire à l'éthique du Sénat, qui propose un autre modèle.

Le président : Parmi les trois dont vous avez parlé, quelle est votre préférence?

Mme Fraser : J'ai dit au président du Conseil du Trésor que pour l'instant, j'opte pour le groupe sélect, parce qu'il ne nécessite aucun changement législatif.

Le président : Combien de membres a-t-il?

Mme Fraser : Trois personnes, soit une nommée par chacun des présidents du Parlement et une par le président du Conseil du Trésor, qui peut donc nous contester à bon droit et présenter un rapport au conseil ou aux comités parlementaires sur le niveau de financement et la pertinence du financement du service. Cette formule ne nécessite aucun changement législatif et la procédure reste la même, sinon qu'au lieu de permettre au Secrétariat d'assumer la fonction de contestation, ce qui est difficilement acceptable, puisque nous en effectuons la vérification, on a affaire à un groupe indépendant.

J'ai dit au président qu'on devrait organiser un projet pilote ou indiquer qu'il s'agit d'un projet pilote, le mettre à l'essai pendant un an ou deux, puis évaluer son efficacité. En revanche, si l'on passe immédiatement au mode législatif, on constatera peut-être que ce n'est pas le meilleur modèle. Il faut tenter l'expérience. Si elle échoue, on pourra envisager d'autres modèles. Il est possible de faire intervenir les parlementaires dans l'examen du budget, au

this, and a challenge function to us as well. I would go that way. It seems to me perhaps the simplest mechanism for the moment. We could try it and see whether or not it works.

Senator Harb: I suppose what you are saying is that there is just so much on the table now in terms of work that you must perform. I know that you must come up with at least three to four reports on an annual basis. You also have other specific requests that come from governments or outside sources that you must conduct. You must also do follow-up on other work that you have done in the past. To give you an example, you need to do a follow-up on your report of 2002 on the foundation and the endowment funds. I am not sure whether you have done it yet or not. That is one example. You also must go and see whether or not departments have done and conducted their work.

You are saying, "Look, with the kind of resources I have at hand, I cannot do the job effectively. I cannot really meet the objectives as set out by parliament through legislation unless you give me the resources."

For this year, has the issue been resolved, and if not, what is the difference in terms of what you want and what they have offered you?

Ms. Fraser: The issue on the funding was that in our estimates, in our budget of \$72 million, \$11.5 million is temporary. It was brought in as temporary funding, and the large part of it was linked to the Treasury Board decision in 2001 that we would get an extra \$8 million, and at the same time the secretariat was directed to work with us to find a funding mechanism. Each year, that funding has been extended on a temporary basis, year after year, and somehow there is a link with this independent funding mechanism.

For the current year, we are fine, and the \$11.5 million was put into our reference level, and we do have that money. The issue came up for the reference levels for next year. The Treasury Board secretariat did not process our application to have that funding extended. Effectively, our funding has dropped from \$72 million to \$61 million for next year. I tried to get that resolved and was not successful. I then brought that to the committee in the other House to say, "If our funding is cut by \$11 million, I cannot fulfil my mandate."

I have received assurances that that matter has been addressed and the funding will be in place for next year, but it is still on a temporary basis. That is why I am attempting to have the government focus on resolving the funding problem. I need to have some stability, going forward, and know what our level of funding is and how we can plan our work.

We like to plan our work 3 years out. It takes us 18 months to do an audit. I cannot have a variation of 15 per cent in my budget, quite frankly. We would like to get this funding mechanism in place and thus have our funding resolved so that we can cease being subjected to this temporary renewal process, year after year.

cours d'audiences comme celle-ci, qui leur permet de nous contester également. C'est la formule que je préfère. À mon avis, c'est sans doute la plus simple pour l'instant. Il faudrait l'essayer et voir si elle fonctionne.

Le sénateur Harb : Vous semblez dire que le travail que vous pouvez assumer actuellement est limité. Je sais que vous devez produire au moins trois ou quatre rapports chaque année. Vous recevez également des demandes spécifiques du gouvernement ou d'organismes extérieurs. Vous devez faire des études de suivi sur vos vérifications antérieures. Par exemple, vous allez en faire une sur votre rapport de 2002 concernant les fondations et les fonds de dotation. Je ne sais pas si vous avez déjà commencé. Ce n'est qu'un exemple. Vous devez également vérifier si les ministères ont fait leur travail.

Vous dites qu'avec les ressources dont vous disposez, vous ne pouvez pas travailler efficacement, ni atteindre les objectifs que vous a fixés le Parlement par la voie législative.

Pour cette année, le problème a-t-il été résolu et, s'il ne l'a pas été, quel écart y a-t-il entre ce que vous voulez et ce qu'on vous propose?

Mme Fraser : La question du financement tient au fait que dans notre budget, qui est de 72 millions de dollars, 11,5 millions de dollars nous sont accordés à titre temporaire, notamment à cause d'une décision prise par le Conseil du Trésor en 2001, en vertu de laquelle nous avons obtenu 8 millions de dollars supplémentaires; de surcroît, le Secrétariat a reçu l'ordre de collaborer avec nous à la recherche d'un mécanisme de financement. Ce financement a été étendu chaque année à titre temporaire, mais il importe de le considérer dans le contexte du financement indépendant.

Pour l'année en cours, nous sommes bien financés, et les 11,5 millions de dollars ont été ajoutés à notre niveau de référence; nous avons donc cet argent. Le problème des niveaux de référence va se poser l'année prochaine. Le Secrétariat du Conseil du Trésor n'a pas accueilli notre demande de reconduction de ce financement. Dans le concret, notre budget passe de 72 millions de dollars à 61 millions de dollars pour l'année prochaine. J'ai essayé en vain de résoudre le problème. Finalement, je l'ai porté à l'attention du comité de la Chambre en disant : « Si notre financement diminue de 11 millions de dollars, je ne peux pas m'acquitter de mon mandat. »

On m'a assuré que la question était à l'étude et que le financement serait en place pour l'année prochaine, mais toujours à titre temporaire. C'est pourquoi je m'efforce d'amener le gouvernement à résoudre ce problème de financement. Il me faut une certaine stabilité pour travailler; je dois connaître à l'avance le financement dont je dispose pour planifier nos activités.

Nous préférons planifier trois ans à l'avance. Il faut 18 mois pour faire une vérification. Je ne peux pas m'accommoder d'un écart de 15 p. 100 dans mon budget. Nous voulons un mécanisme de financement qui pourra résoudre le problème et qui nous mettra à l'abri de ce processus de renouvellement temporaire, d'une année sur l'autre.

Senator Harb: You do much fantastic work on the international scene. You audit some of the UN agencies as well as other organizations internationally. You charge a fee for that.

When you do audits of Crown corporations or government departments, is there an option there? Perhaps you could bill them whenever you find a problem? Is this something that the Treasury Board or the government should entertain? Do we need to change the legislation in order that you could do such a thing?

Ms. Fraser: Senator Harb is correct that we do two international audits — two audits of agencies of the United Nations. We audit UNESCO and the International Civil Aviation Authority. For those two audits, we charge fees. We must go through a competitive process in order to be named as auditors in those instances.

I think Senator Harb heard me say this in the past: I came from a world where I had to negotiate and charge fees. I would hope that I would not have to go back there.

Our other work, be it Crown corporations, government audits, the territories, is all funded through our appropriations from Parliament, which then gives us the ability to do the extent of the work that we believe is necessary, and is not dependent on the resources that the organization is willing to give us. Actually, it gives more independence to the office. The office can do the work and continue on to whatever extent it feels necessary without having to go back and negotiate with the organization that it is auditing.

The system that we have now is appropriate, but I still think there should be that independent challenge function that is brought in to give assurances to parliamentarians that our funds are being spent wisely and in the most effective manner.

The Chairman: You need the “blue ribbon panel” in place soon because, from what we have heard from a number of other witnesses who have come before this committee, there are substantive changes being made in the restructuring of the public service involving the audit, comptroller and many other functions.

One of the things that I can foresee is that your job will become bigger. You will need, perhaps, more personnel and a greater budget. The sooner you can get that independent “blue ribbon panel,” the better, in order for you to do your job. Do you want to comment on that statement?

Ms. Fraser: I agree. There have already been announcements by government. For example, it has been announced that all the financial statements of departments and agencies will be audited within five years. If that were to come true, it would be a significant level of effort.

The Chairman: An increased workload?

Ms. Fraser: There are other things that are being discussed. It is possible that the mandate could be changed, yes.

Le sénateur Harb : Vous faites un travail extraordinaire sur la scène internationale. Vous avez fait la vérification de certains organismes de l'ONU et d'autres organismes internationaux. Vous vous faites payer pour cela.

Quand vous faites la vérification d'une société d'État ou d'un ministère, avez-vous la même possibilité? Vous pourriez peut-être les facturer lorsque vous constatez un problème. Est-ce que le Conseil du Trésor ou le gouvernement pourrait envisager une telle formule? Est-ce qu'il faudrait modifier la loi pour cela?

Mme Fraser : Le sénateur Harb a raison, nous faisons deux vérifications internationales auprès d'organismes des Nations Unies. Il s'agit de l'UNESCO et de l'Organisation de l'aviation civile internationale, auxquels nous facturons des honoraires. Nous participons à un appel d'offres pour nous faire adjudger ces vérifications.

Le sénateur Harb m'a déjà entendu dire que je viens d'un univers où on doit négocier et facturer des honoraires. J'espère que je n'aurai pas à y retourner.

Pour le reste de notre travail, qu'il s'agisse des sociétés d'État, des ministères ou des territoires, tout est financé par les crédits que nous affecte le Parlement, ce qui nous donne la possibilité de prolonger notre travail selon les besoins, sans dépendre des ressources que l'organisme vérifié est prêt à nous accorder. C'est ce qui assure l'indépendance du service. Mon bureau peut travailler autant qu'il le juge nécessaire sans devoir négocier une rallonge budgétaire avec l'organisme qui fait l'objet de la vérification.

Le système actuel nous convient bien, mais il faudrait, à mon avis, une fonction indépendante de contestation qui garantirait aux parlementaires que notre budget est utilisé à bon escient et le plus efficacement possible.

Le président : Vous voulez que le groupe sélect soit constitué le plus vite possible car d'après plusieurs témoins, on procède à des changements de fond dans le cadre de la restructuration de la fonction publique en ce qui a trait à la vérification, au contrôleur et à plusieurs autres fonctions.

Je prévois que votre activité va prendre de plus en plus d'importance. Vous allez avoir besoin d'une augmentation de vos effectifs et de votre budget. Il faudrait que ce comité sélect indépendant soit constitué dans les meilleurs délais pour que vous puissiez faire votre travail. Est-ce que vous voulez commenter cette affirmation?

Mme Fraser : Je suis bien d'accord. Le gouvernement a déjà annoncé certaines mesures. Par exemple, tous les états financiers des ministères et organismes vont faire l'objet d'une vérification d'ici cinq ans. Si tel est le cas, nous allons devoir déployer des efforts considérables.

Le président : Est-ce un surcroît de travail?

Mme Fraser : On parle aussi d'autres changements. Effectivement, il est possible que notre mandat soit modifié.

Senator Murray: I presume that it is international work that has brought you the \$1 million in 2003-04 and \$800,000 in 2004-05?

Ms. Fraser: That is correct.

Senator Murray: It is listed as “non-respondable revenue,” and it is subtracted from your total costs. What do you mean by “non-respondable revenue?” It goes to your bottom line or to the Consolidated Revenue Fund, the CRF?

Ms. Fraser: No, it goes to the CRF. We have to make a submission to have it brought back.

Senator Murray: As you said, most of the foundations have been created by the Canada Business Corporations Act and as such, as Professor Peter Aucoin pointed out in an article he did in *Canadian Public Administration* about a year ago, they cannot even be correctly described as arm's length agencies. They are out there. They are essentially private organizations spending public money.

To give them credit, some of them have volunteered to come to tell us of the great work they are doing. I do not doubt that they are doing great work. I do not think it is any part of our ambition to see them subject to political direction or interference or anything like that, but we are talking about a great deal of money by organizations that are carrying out a public mandate.

We should make a list of what the minimum requirements are that we expect from these organizations in respect to their accountability to Parliament. The minimum is that our Auditor General does their audit. Second, they should be required — and some of them have resisted this — to table an annual report through a minister in Parliament. After that, we should consider whether they ought to be subject to the Official Languages Act, the Access to Information Act, the Privacy Act and all the rest of it.

What am I missing here in terms of minimum requirements for parliamentary oversight of these organizations?

Ms. Fraser: One other issue that we have had is the ability for ministerial direction if circumstances should change — not in the sense of day-to-day, but if the government strategy on innovation changed and you said, “We no longer want to fund these kind of projects. We want to do something different,” there is currently no ability to intervene. Quite frankly, if things go wrong, there is no ability to intervene. If there is a breach of the funding agreement, which is extreme, there should be some ability for ministerial oversight and intervention.

Senator Murray: This committee also made a report with some recommendations on this subject some time ago. Perhaps we should have a longer discussion with the president of the Treasury Board or someone about what is happening here.

Le sénateur Murray : Je suppose que ce sont vos activités internationales qui vous ont rapporté un million de dollars en 2003-2004 et qui vous en rapporteront 800 000 \$ en 2004-2005.

Mme Fraser : C'est exact.

Le sénateur Murray : Ces montants sont qualifiés de « recettes non disponibles » et soustraits du montant total de vos coûts. Qu'entendez-vous par « recettes non disponibles »? Ce montant est-il inscrit à votre crédit ou versé au Trésor public?

Mme Fraser : Non, il est versé au Trésor public. Nous devons présenter une demande pour le récupérer.

Le sénateur Murray : Comme vous l'avez dit, la plupart des fondations ont été créées en vertu de la Loi canadienne sur les sociétés par actions et comme l'affirmait le professeur Peter Aucoin dans un article publié dans *l'Administration publique du Canada* il y a environ un an et demi, on ne peut pas considérer qu'il s'agit d'organismes indépendants du gouvernement. Ces fondations existent, et ce sont essentiellement des organismes privés qui dépensent des fonds publics.

Il faut dire, à leur décharge, que certaines d'entre elles sont venues d'elles-mêmes nous parler de l'admirable travail qu'elles font, et dont je ne doute pas un instant. Nous ne souhaitons nullement qu'elles soient assujetties à quelque forme d'ingérence politique que ce soit, mais il est question ici de montants considérables que reçoivent des organismes chargés d'un mandat public.

Il faudrait dresser la liste des exigences minimales d'imputabilité envers le Parlement auxquelles on est en droit de s'attendre de la part de ces organismes. Il faut au moins qu'elles subissent une vérification du vérificateur général. Deuxièmement, elles devraient être tenues — et certaines d'entre elles s'y opposent — de déposer un rapport annuel au Parlement par l'intermédiaire d'un ministre. Après cela, on pourrait envisager de les assujettir à la Loi sur les langues officielles, à la Loi sur l'accès à l'information, à la Loi sur la protection des renseignements personnels, et tout le reste.

Y a-t-il autre chose que j'aurais oublié en ce qui concerne les exigences minimales du contrôle parlementaire sur ces organismes?

Mme Fraser : Nous avons constaté un autre problème, à savoir l'impossibilité d'une intervention ministérielle en cas de changement des circonstances, non pas au niveau des activités quotidiennes, mais dans l'éventualité d'une réorientation de la stratégie gouvernementale sur l'innovation, pour le cas où le gouvernement ne souhaiterait plus financer ce genre de projet; dans la situation actuelle, il ne peut pas faire ce genre d'intervention. Concrètement, si la situation se détériore, il ne peut pas intervenir. Si la fondation enfreint gravement l'accord de financement, le ministère devrait avoir la possibilité d'exercer un contrôle et d'intervenir.

Le sénateur Murray : Il y a quelque temps, notre comité a présenté un rapport et des recommandations à ce sujet. Il faudrait peut-être en parler plus à fond avec le président du Conseil du Trésor ou quelqu'un d'autre.

Do you agree with me that if Parliament decided that any one of these organizations that had been set up under the Canada Business Corporations Act should now be audited by the Auditor General, we could do so?

Ms. Fraser: I think that there are mechanisms to do it. There would have to be a direction. It is my understanding, though, with some of those foundations that the way in which their legislation is set up would actually preclude their naming the Auditor General because it must be a firm from the private sector. However, I am sure there are ways to do it.

Your first point was correct: I do not want people to ever interpret our comments on this subject as casting aspersions on these foundations. They are very good people doing very good things. However, we are concerned about the accountability given the large sums of money. Parliament should know about the good things that they are doing, but the accountability mechanism should be more robust.

Senator Murray: Once their annual report is tabled, we are halfway home. A committee of this place or of the other place can simply ask them to come and discuss their activities.

You helpfully sent to the chairman on November 18 a letter drawing to our attention a number of issues that you had raised in fairly recent reports. I do not want to go through them at length. However, one point I would make, looking at some of these matters, is that while your primary relationship in the Senate is to this committee, there are other Senate committees that should be interested. There are matters such as non-residents being subject to Canadian income tax and international transactions of Canadian residents and foreign affiliates and all that sort of thing. This is subject matter that we in this committee do not normally get into. It would be a good idea not just to leave it to the government to act or not act, as it sees fit, but to try to draw these things to the attention of, say, the Standing Senate Committee on Banking, Trade and Commerce, that routinely gets into these matters.

Ms. Fraser: Whenever we have a report, we have written to the other committees. I am not sure if we have written to the Banking Committee on these issues as well.

Senator Murray: For example, money-laundering would be the Legal Committee.

Ms. Fraser: I know we brought money-laundering to the attention of the Banking Committee as well.

Senator Murray: All the items interested me but there is one I wanted to raise before I conclude, and it has to do with health care.

Ms. Fraser: Is it the drug benefit programs, perhaps?

Senator Murray: No, it is not drug benefits; it is national leadership on health care. In 1999 and then in 2002, you observed that Health Canada did not know the extent to which the provinces and territories were in compliance with the Canada Health Act, et cetera.

Ms. Fraser: Yes.

Êtes-vous d'accord avec moi pour dire que le Parlement pourrait décider que tous les organismes constitués en vertu de la Loi canadienne sur les sociétés par actions fassent l'objet de vérification de la part du vérificateur général?

Mme Fraser : Je crois qu'il existe déjà des mécanismes à cette fin. Il suffirait d'en prendre la décision. Mais pour autant que je sache, certaines de ces fondations sont constituées de telle façon, en vertu de leurs lois, qu'elles doivent être vérifiées par un cabinet du secteur privé, et non pas par le vérificateur général. Néanmoins, je suis certaine qu'il est possible d'apporter les changements nécessaires.

Sur le premier point, vous avez raison : je ne souhaite pas qu'on interprète nos commentaires à ce sujet au détriment de ces fondations. Elles se composent de très bons citoyens qui font de très bonnes actions. Cependant, nous nous préoccupons de leur imputabilité, considérant les montants en cause. Le Parlement doit être informé de tout le bien qu'elles font, mais leur mécanisme d'imputabilité devrait être plus solide.

Le sénateur Murray : Une fois qu'elles ont déposé leur rapport annuel, on a fait la moitié du chemin. Un comité du Sénat ou de l'autre endroit peut les convoquer pour parler de leurs activités.

Le 18 novembre dernier, vous avez eu l'excellente idée d'adresser à notre président une lettre où vous attirez notre attention sur divers problèmes soulevés dans vos récents rapports. Je n'en donnerai pas tous les détails, mais compte tenu de ces problèmes, je dirais que même si notre comité est votre premier point de contact avec le Sénat, d'autres comités du Sénat sont également concernés, notamment pour ce qui est des non-résidents assujettis à l'impôt canadien sur le revenu, des transactions internationales des résidents canadiens avec des sociétés étrangères affiliées, et des choses de ce genre. Ce sont des sujets que notre comité n'aborde pas normalement. Il serait bon de ne pas laisser au gouvernement le soin de décider s'il va intervenir ou non, et de porter ces dossiers à l'attention, par exemple, du Comité sénatorial permanent des banques et du commerce, qui s'en occupe habituellement.

Mme Fraser : Chaque fois que nous présentons un rapport, nous écrivons aux autres comités, mais je ne suis pas certaine d'avoir porté ces problèmes à l'attention du Comité des banques.

Le sénateur Murray : Par exemple, le blanchiment d'argent concerne le Comité des affaires juridiques.

Mme Fraser : Je sais que nous avons aussi porté le blanchiment d'argent à l'attention du Comité des banques.

Le sénateur Murray : Tous ces sujets m'intéressent, mais il y en a un que j'aimerais évoquer avant de conclure, et il s'agit de la santé.

Mme Fraser : De l'assurance-médicaments, peut-être?

Le sénateur Murray : Non, ce n'est pas l'assurance-médicaments; c'est le leadership national en matière de santé. En 1999, puis en 2002, vous avez signalé que Santé Canada ne savait pas dans quelle mesure les provinces et territoires se conformaient à la Loi canadienne sur la santé, et cetera.

Mme Fraser : Oui.

Senator Murray: I went back this afternoon and looked up the 2002 report. You mentioned the difficulty of separating out the health transfer from the social transfer. The government has now, for other reasons — perhaps also guided by your report — broken it out. There is a separate health transfer to provinces.

Ms. Fraser: There is still what is called the CHST, which is a block. There is a separate transfer for health.

Senator Murray: There is now a separate health transfer as a result of the meeting last month, or in September, so there will be a Canada health transfer and a Canada social transfer. I do not know if you have had a chance to think about this: the Canada Social Transfer would include what used to be the Canada Assistance Plan, social services and post-secondary education. Do you not think it would be a good idea to separate out the post-secondary education component of that transfer?

Ms. Fraser: I am being whispered at: “policy, policy,” but I would think if we made that comment on health, yes, there should be at least a notional indication of how much is going to post-secondary education.

Senator Murray: I will not go into it now. I will not say that I am dubious about what you had to say about trying to get some accountability from the provinces on the health matter, but I am. Realistically, if you expect them truly to account to the federal government, I think you will be waiting a long time.

Ms. Fraser: That is actually an issue that we have started to address, because much of the funding goes through joint federal-provincial programs.

Senator Murray: I am talking about the health transfer now.

Ms. Fraser: That is true even of the health transfer. Should there not be some accountability back to the Parliament of Canada on large sums of money? I agree with you that it is a difficult area. We are starting to grapple with what could be doable in this situation. Obviously, the provinces will not be accountable in that old sense but perhaps there could be public information that is made available, or a different mechanism that could be thought of to give information to the Parliament of Canada on very large sums of money.

Senator Murray: You referred in the 2002 report to a federal-provincial agreement of 2000 concerning reporting on wait times and so on. That has been supplemented in the last six weeks or so by the 2004 accord. Basically, the provinces say that they are responsible to their electors that they are running the health system.

Ms. Fraser: I agree. I guess the question is whether there should be accountability back to the federal Parliament.

Senator Murray: Other than those federal-provincial agreements and mechanisms that are set up, I would not expect much more. Perhaps we can return to this subject later.

Le sénateur Murray : J’ai de nouveau consulté le rapport de 2002 cet après-midi. Vous signalez la difficulté de faire la distinction entre les transferts en matière de santé et les transferts sociaux. Aujourd’hui, pour d’autres raisons, mais peut-être aussi à cause de votre rapport, le gouvernement sépare les deux. Il fait un transfert distinct aux provinces pour la santé.

Mme Fraser : Ce qu’on appelle le TCSPS existe toujours, mais il existe un transfert distinct en matière de santé.

Le sénateur Murray : Il existe désormais un transfert distinct en matière de santé, grâce à la rencontre du mois dernier ou de septembre, et il y aura donc un Transfert canadien en matière de santé et un Transfert canadien en matière de services sociaux. Je ne sais pas si vous y avez réfléchi, mais le Transfert canadien en matière de services sociaux comprend le régime d’assistance publique du Canada, les services sociaux et l’enseignement postsecondaire. Ne pensez-vous pas qu’il serait préférable de séparer l’enseignement secondaire de ce transfert?

Mme Fraser : On me murmure : « politique, politique », mais je pense que compte tenu de ce qu’on a dit sur la santé, il faudrait effectivement indiquer, ne serait-ce que sommairement, la part du transfert qui doit être consacrée à l’enseignement postsecondaire.

Le sénateur Murray : Laissons ce sujet pour l’instant. Je ne dirai pas que j’ai des doutes quant à la façon dont vous pensez pouvoir obtenir une certaine imputabilité des provinces en matière de santé, mais j’en ai effectivement. Si vous attendez qu’elles en rendent compte au gouvernement fédéral, vous risquez d’attendre longtemps.

Mme Fraser : C’est effectivement une question que nous avons abordée, car une bonne partie du financement passe par des programmes conjoints du fédéral et des provinces.

Le sénateur Murray : Moi, je parle du transfert en santé.

Mme Fraser : C’est vrai également du transfert en santé. Ne devrait-il pas y avoir une certaine imputabilité envers le Parlement du Canada sur des montants aussi importants? Je reconnais avec vous que c’est un sujet épineux. Nous commençons à envisager ce qu’il est possible de faire dans ce domaine. Évidemment, les provinces ne vont pas en rendre compte à proprement parler, mais on pourrait envisager la publication de certains renseignements, ou un mécanisme différent qui fournirait de l’information au Parlement du Canada sur les montants considérables qui font l’objet d’un transfert.

Le sénateur Murray : Dans le rapport de 2002, vous avez fait référence à l’accord fédéral-provincial de 2000 concernant la divulgation des délais d’attente, et cetera. Cet accord a été complété il y a six semaines par l’accord de 2004. Pour l’essentiel, les provinces reconnaissent qu’elles doivent rendre compte à leurs électeurs de la façon dont elles gèrent le système de santé.

Mme Fraser : Je suis d’accord. Il s’agit de savoir si elles doivent aussi rendre des comptes au Parlement fédéral.

Le sénateur Murray : Je n’attends pas grand-chose d’autre que les effets des accords entre le fédéral et les provinces et des mécanismes déjà constitués. Nous pourrions peut-être revenir ultérieurement sur ce sujet.

Ms. Fraser: It is a philosophical question as to how you deal with accountability in that sort of arrangement.

The Chairman: Ms. Fraser, earlier you indicated that you are doing a bit of a follow-up report on your 2002 report on foundations, and it should be out in a few months. If it is not already included in that follow-up report, could you put something in to provide an assessment of the steps undertaken by the federal government in its February 2003 budget to enhance the accountability and transparency of foundations and endowment funds so that we could know about it?

Ms. Fraser: That report, our audit, will be coming in mid-February 2005. Those issues are included in the scope of that audit.

The Chairman: Would it include an assessment of what additional measures you think should be undertaken by the federal government to be satisfactory to your office?

Ms. Fraser: Yes.

Senator Carstairs: I am always somewhat amused about so-called "parliamentary accountability" when it has been my experience that, given the opportunity, parliamentarians often do not choose to take that accountability function very seriously.

A number of foundations have indeed reported to Parliament and yet, if you look at the numbers of those foundations who appear before a parliamentary committee, they are minimal. We then ask: Where are the parliamentarians acting in an accountable fashion? Do you share that concern?

Ms. Fraser: The senator is putting me in a somewhat difficult position here. I think, though, that you are correct in saying that accountability lays responsibilities on all parties in an accountability relationship.

We have been somewhat critical in the other place, for example, of reviews of estimates that waned quite seriously. That is an important part of the accountability function. Yes, I think there are responsibilities and duties on all parties in an accountability relationship to make it work well.

Senator Carstairs: As you know, the elected chamber I was in was provincial. Anyone who has had any experience with provincial chambers knows that hours and hours are spent taking an individual departmental budget and examining, line by line by line, exactly the kind of expenditures that are made. One year, the Minister of Health in Manitoba was grilled for 52 hours as to how his money was spent.

We do not seem to do that kind of thing at the federal level. It concerns me that that type of evaluation is not done. Yet, at the same time, those very same politicians are complaining about the fact that people are not accountable. It gives me a concern.

Mme Fraser : Tout dépend de la conception qu'on se fait de l'imputabilité dans les accords de ce genre.

Le président : Madame Fraser, vous avez dit tout à l'heure que vous alliez présenter un rapport de suivi à votre rapport de 2002 sur les fondations, et qu'il devrait être publié dans quelques mois. Si cela ne figure pas déjà dans ce rapport de suivi, pourriez-vous fournir une évaluation des mesures prises par le gouvernement fédéral dans son budget de février 2003 pour renforcer l'imputabilité et la transparence des fondations et des fonds de dotation, afin qu'on soit mieux renseigné à leur sujet?

Mme Fraser : Ce rapport, notre vérification, paraîtra au milieu de février. Ces questions font partie de cette vérification.

Le président : Y aura-t-il également une évaluation des mesures supplémentaires que le gouvernement fédéral devrait prendre, selon vous, pour vous donner satisfaction?

Mme Fraser : Oui.

Le sénateur Carstairs : L'expression « responsabilité parlementaire » me fait toujours sourire un peu parce que je sais d'expérience que, pour peu qu'on leur en donne l'occasion, les parlementaires préfèrent bien souvent ne pas prendre cette fonction très au sérieux.

Un certain nombre de fondations ont effectivement fait rapport au Parlement et pourtant, si vous regardez combien d'entre elles l'ont fait, vous constaterez qu'elles sont très peu nombreuses. Nous pouvons donc nous demander ceci : est-ce que les parlementaires ont vraiment assumer leurs responsabilités? Pensez-vous comme moi?

Mme Fraser : Sénateur, vous me mettez ici dans une situation un peu délicate. Je pense toutefois que vous avez raison de dire que cette notion impose des responsabilités à toutes les parties unies dans une relation d'imputabilité.

Nous avons quelque peu critiqué l'autre endroit, notamment pour l'examen qu'elle fait des prévisions budgétaires et qui s'est assez sérieusement dégradé. C'est là une partie importante de la fonction d'imputabilité. Effectivement, je pense qu'il y a de part et d'autre des responsabilités et des devoirs que les parties doivent assumer dans une relation d'imputabilité afin que les choses fonctionnent bien.

Le sénateur Carstairs : Comme vous le savez, j'étais jadis membre d'une assemblée provinciale. Quiconque connaît bien les assemblées législatives provinciales sait qu'on y passe des heures et des heures à examiner ligne par ligne les budgets du ministère et toutes les dépenses qui y sont effectuées. Une fois, le ministre de la Santé du Manitoba avait dû répondre pendant 52 heures aux questions qui lui étaient posées sur la façon dont il avait dépensé son budget.

Nous ne semblons pas faire ce genre de choses au niveau fédéral et cela me laisse craindre que ce genre d'évaluation ne soit tout simplement pas faite. Et pourtant, ce sont ces mêmes politiciens qui, du même souffle, se plaignent de ce que les gens ne rendent pas compte de leurs actes. C'est une préoccupation que j'ai.

In terms of the foundations, I would take quite a different position from my colleague opposite, because I think one of their very great strengths is the fact that they have the money and that that money cannot be clawed back by a government with a whole different philosophy. I am thinking particularly of the Millennium Scholarship Foundation. There is a great deal of money there. It is supposed to be a scholarship foundation for young people that goes on in perpetuity. What happens if at some stage we have a government that does not put the same value on education? If it were not established in a foundation form, presumably that government could claw that money back and spend it in an entirely different way.

I only look to British Columbia. We had that discussion with Senator Murray where at one point it could be proven that no post-secondary education money was being spent by the Province of British Columbia. The only money that government was spending was the exact amount of money it was receiving from the federal government.

I would like a comment on whether you think there is strength in a foundation having money that is gifted to it, if you will, in order to maintain some programs in perpetuity?

Ms. Fraser: I have two comments. First, I really believe that in order for programs to be successful over a longer term, they should have stability of funding. I am not necessarily convinced that it all must be paid out in advance of need, but there should be stability of funding, which would lead me to say that I think departments and agencies should have much greater stability of funding.

We have seen such cases with large projects within government. For example, the government-on-line project, the secure channel, which is a major project, had funding for only one or two years. Government preaches the benefits of doing this with relation to the foundations and yet does not apply it to its own departments. There is a bit of an inconsistency there.

Perhaps the political scientists could talk better than I, but there is the whole question, too, about taking away the prerogative of future parliaments on decisions. I would raise that issue. I am sure the senators are better able to discuss that than I, but if there is a change in government, if it does have a new philosophy, should it not be able to enact that new philosophy or new direction?

Senator Carstairs: I should like to look at one other area and that is the requirement with respect to your own funding, which I believe you have addressed very well. I would like to know a bit more about the United Kingdom model. You say it involves an all-party commission examining the office estimates. How does that commission get established? I will tell you where I am coming from, because my only objection to the other two is that, quite frankly, the Speaker of the Senate is not a speaker like the House of Commons Speaker. For example, our Internal Economy

Pour revenir aux fondations, ma position serait assez différente de celle de mon collègue d'en face parce qu'à mon avis, l'un des points forts de ces entités est qu'elles ont l'argent et que cet argent ne peut pas être récupéré par un gouvernement qui aurait une idéologie tout à fait différente. Je pense en particulier à la Fondation des bourses du millénaire qui a vraiment beaucoup d'argent. Cette fondation est censée donner à perpétuité des bourses aux jeunes. Que se passe-t-il si, à un moment donné, le gouvernement n'accordait pas la même importance à l'éducation? Si ce n'était pas une fondation, j' imagine qu'il pourrait récupérer cet argent et le dépenser à tout autre chose.

Il suffit de regarder le cas de la Colombie-Britannique. Nous en avons discuté avec le sénateur Murray et nous avons dit qu'à un moment donné, on aurait pu facilement prouver que ce gouvernement provincial ne dépensait pas un sou pour les hautes études. Il dépensait uniquement ce que lui versait le gouvernement fédéral et pas un sou de plus.

J'aimerais savoir si à votre avis il est utile d'avoir des fondations auxquelles on donne ainsi de l'argent, c'est une façon de parler, pour pouvoir conduire certains programmes à perpétuité?

Mme Fraser : J'aurais deux choses à dire à ce sujet. Tout d'abord, j'ai l'intime conviction que, pour qu'un programme puisse porter fruit à plus long terme, il faut qu'il bénéficie d'un financement stable. Je ne suis pas pour autant convaincue qu'il faille tout payer à l'avance, avant que le besoin ne se fasse sentir, mais il faut néanmoins une certaine stabilité au niveau du financement, ce qui me fait donc dire qu'à mon avis, les ministères et les agences devraient eux aussi bénéficier d'un financement beaucoup plus stable.

Nous avons vu ce qui s'est passé dans le cas des grands projets du gouvernement. Par exemple, le projet du gouvernement en direct, la Voie de communication protégée, qui était un grand projet, n'avait un financement que pour un ou deux ans. Le gouvernement prêche les avantages de cela dans le cas des fondations, et pourtant il ne le fait pas pour ses propres ministères. Il y a en l'occurrence ici une certaine contradiction.

Les politologues seraient peut-être mieux placés que moi pour en parler, mais il y a toute la question également d'enlever la prérogative des parlements futurs en ce qui a trait aux décisions. J'aimerais soulever cette question. Je suis certaine que les sénateurs sont mieux placés que moi pour en parler, mais s'il y a un changement de gouvernement et que ce dernier a une nouvelle idéologie, ne devrait-il pas être en mesure d'adopter cette nouvelle idéologie ou cette nouvelle orientation?

Le sénateur Carstairs : J'aimerais examiner une autre question, celle des exigences en ce qui a trait à votre propre financement et je crois que vous avez d'ailleurs bien abordé cette question. J'aimerais en savoir davantage au sujet du modèle du Royaume-Uni. Vous dites qu'il y a une commission composée de représentants de tous les partis qui examine le budget des dépenses du bureau. Comment cette commission est-elle établie? Je vais vous dire pourquoi je pose la question, car ma seule objection aux deux autres c'est que, franchement, le président du

Committee is not chaired by the Speaker of the Senate. We think of our Speaker as being one of us, not someone who is elected. Therefore, I have some problems with the Speaker choosing who would be a member of this particular panel. I would rather it be the Senate that would do the choosing, for example. That is why I would like to know how the United Kingdom model differs from the blue ribbon panel.

Ms. Fraser: The commission is an all-party commission. It includes the chairman of the Public Accounts Committee, the leader of the House of Commons and seven other members of the House, appointed by the House, none of whom are ministers of the Crown.

Senator Murray: None of whom are Lords, either. The Lords do not have a look in, if I understand.

Ms. Fraser: The commission examines the estimates that are prepared by the national audit office and lays it before the House of Commons with any modifications that it sees fit. The Audit Act directs the commission to take into account any advice given by the Public Accounts Committee and the Treasury, which would be our Department of Finance.

Senator Carstairs: I must say that I do not like that model either, on the basis of your description. I would like a modified, third model which is certainly a blue ribbon panel. I would like to see it appointed by the House and the Senate, rather than the Speaker of both of the chambers.

Ms. Fraser: That is interesting.

The Chairman: That is a good point.

Senator Murray: The blue ribbon panel would be a blue ribbon panel of non-parliamentarians, one assumes?

Ms. Fraser: Yes, that is right.

Senator Murray: You are prepared to subject yourself to that? Do you not think it is parliamentarians who appreciate you the most?

Ms. Fraser: Or not.

Senator Murray: There are two or three of us, whether from the Senate or House, who are in a better position to make that judgment.

Ms. Fraser: Nothing would preclude a member being on that panel.

Senator Downe: I will start where Senator Carstairs finished. I preferred the United Kingdom model. Now having heard the description, I have some concerns. I suspect the government would be somewhat reluctant in respect of the blue ribbon panel, given the experience they have had with judges' salaries, which was done that way: Two each appointed someone and two appointed the chair. There has been a host of criticism about the recommendations.

Sénat n'est pas comme le président de la Chambre des communes. Par exemple, notre Comité de la régie interne n'est pas présidé par le président du Sénat. Nous considérons le président du Sénat comme l'un de nous, non pas comme quelqu'un qui est élu. J'ai donc de la difficulté à accepter que le président choisisse les membres de ce groupe en particulier. Je préférerais que ce soit le Sénat qui les choisisse, par exemple. C'est pourquoi j'aimerais savoir comment le modèle du Royaume-Uni est différent de celui du groupe sélect.

Mme Fraser : La commission est composée de représentants de tous les partis. Elle comprend le président du Comité des comptes publics, le leader de la Chambre des communes et sept autres députés, qui sont nommés par la Chambre, et il n'y a aucun ministre de la Couronne parmi eux.

Le sénateur Murray : Il n'y a aucun lord parmi eux non plus. Si j'ai bien compris, les lords n'ont pas droit de regard.

Mme Fraser : La commission examine le budget des dépenses qui est préparé par le bureau de vérification nationale et le présente à la Chambre des communes avec les modifications qu'elle juge appropriées. La Loi sur la vérification interne des ministères ou Audit Act stipule que la commission doit tenir compte des conseils du Comité des comptes publics et du Trésor, c'est-à-dire l'équivalent de notre ministère des Finances.

Le sénateur Carstairs : Je dois dire que d'après la description que vous en donnez, je n'aime pas non plus ce modèle. J'aimerais un modèle modifié, un troisième modèle qui serait certainement un groupe sélect dont les membres seraient nommés par la Chambre et le Sénat, plutôt que par le président des deux Chambres.

Mme Fraser : Cela est intéressant.

Le président : C'est là un bon point.

Le sénateur Murray : Je suppose que le groupe sélect ne serait pas composé de parlementaires?

Mme Fraser : C'est exact.

Le sénateur Murray : Vous êtes prête à vous soumettre à cela? Ne croyez-vous pas que ce sont les parlementaires qui vous apprécient le plus?

Mme Fraser : Ou pas.

Le sénateur Murray : Nous sommes deux ou trois, de la Chambre et du Sénat, qui sommes mieux à même d'en juger.

Mme Fraser : Rien n'empêcherait un député de faire partie de ce groupe sélect.

Le sénateur Downe : Je reviens à ce que disait le sénateur Carstairs. Je préférerais le modèle du Royaume-Uni. Après avoir entendu la description, j'éprouve maintenant certaines réserves. J'imagine que le gouvernement aurait certaines hésitations en ce qui a trait au groupe sélect, étant donné l'expérience qu'il a eue avec les salaires des juges, alors qu'on procédait de la façon suivante : deux chacun nommaient un membre et deux nommaient le président. Les recommandations font l'objet d'une série de critiques.

I share the view that the involvement of parliamentarians would probably be in everyone's best interest, and perhaps some refinement of what they have in the United Kingdom would serve to that end.

I share your view on the problem you have with Treasury Board on the independence of your funding. I want to inquire about your views in some other areas where your independence might be called into question.

Do you have any concerns about copies of your audit reports being given to the government well in advance so that they can prepare a response before you table them in Parliament?

Ms. Fraser: It is our practice, and it is viewed as best practice, in legislative audit to share our drafts of reports with the departments. It is almost a necessary step in our audits because we ensure with the departments that we understand the situation, that the facts are correct and, at the end of our audit, we ask the deputy minister to sign off that the facts in the report are correct. We also allow them to give us comments on tone. If they believe that certain paragraphs are phrased in a way that would lead to a misunderstanding or a misinterpretation of what we are actually trying to say, we will work with the department on that.

As part of our reports we have a response from the department. We ask them to respond to each one of the recommendations we make, if they are in agreement or not, and if they are planning to take any action. That makes for a better report. It would be unfortunate if we did the audit in isolation of that exchange with the department and then we started to quibble about facts. It would be counterproductive to the whole process.

We do share the drafts with the departments, then we finalize it, and once the report is finalized, I do offer to meet the minister concerned to brief him or her on the report, which would be in the days just immediately before tabling.

The Chairman: You said that it may take up to 18 months for you to do a complete audit. I am interested to know how much time is spent in this process of meeting with the departments and letting them see your recommendation? Are you talking about a week, two weeks or a month?

Ms. Fraser: We give them an initial draft and we give them six weeks to come back to confirm facts and give us comments. We then finalize what we call the deputy minister draft and give them two weeks to deal with that. You can understand in some very large departments, such as National Defence, they could have many people working on an audit to verify facts. We do work with them on project reports as we are going through the audit as well.

Je suis d'accord pour dire que la participation des parlementaires serait sans doute dans l'intérêt de tous, et que cela serait peut-être possible en améliorant la formule qu'ils ont au Royaume-Uni.

Je suis d'accord avec vous lorsque vous parlez du problème que vous avez avec le Conseil du Trésor en ce qui a trait à l'indépendance de votre financement. J'aimerais connaître votre point de vue sur d'autres questions où votre indépendance pourrait être remise en question.

Ne craignez-vous pas que des exemplaires de vos rapports de vérification soient remis au gouvernement bien à l'avance de sorte qu'il puisse préparer une réponse avant qu'il ne soit déposé au Parlement?

Mme Fraser : Notre pratique de vérification législative, qui est considérée comme une pratique exemplaire, veut que nous communiquions nos ébauches de rapports avec les ministères. Il s'agit là d'une étape presque nécessaire de nos vérifications car nous nous assurons auprès des ministères que nous comprenons bien la situation, que les faits sont justes et, et une fois la vérification terminée, nous demandons au sous-ministre de signer pour indiquer que les faits contenus dans le rapport sont exacts. Nous permettons par ailleurs au ministère de nous faire part de leurs commentaires au sujet du ton du rapport. S'ils estiment que certains paragraphes sont exprimés d'une façon susceptible que l'on comprenne mal ou que l'on interprète mal ce que nous tentons de dire, nous collaborons avec le ministère pour y remédier.

La réponse du ministère fait partie de nos rapports. Nous leur demandons de répondre à chacune des recommandations que nous faisons, s'ils sont d'accord ou non, et s'ils comptent prendre des mesures correctives. Cela ne peut qu'améliorer le rapport. Il serait dommage que nous fassions une vérification isolément, sans cet échange avec le ministère et qu'on se chicane ensuite au sujet des faits. Cela irait à l'encontre du but recherché par tout le processus.

Nous communiquons les ébauches de rapports avec les ministères, ensuite nous mettons la dernière main à nos rapports, et lorsque cela est fait, je propose au ministre intéressé de le breffer au sujet du rapport, soit les jours qui précèdent immédiatement le dépôt du rapport.

Le président : Vous avez dit qu'il vous fallait jusqu'à 18 mois pour terminer une vérification. J'aimerais savoir combien de temps il vous faut pour rencontrer les ministères et leur faire part de vos recommandations? Parlez-vous d'une semaine, de deux semaines ou d'un mois?

Mme Fraser : Nous leur remettons l'ébauche initiale et ils ont six semaines pour nous confirmer les faits et nous faire part de leurs commentaires. Nous mettons ensuite la dernière main à ce que nous appelons l'ébauche à l'intention du sous-ministre et nous leur donnons deux semaines pour y répondre. Vous comprendrez que dans certains ministères très importants, comme celui de la Défense nationale, il peut y avoir de nombreuses personnes qui travaillent à une vérification des faits. Nous travaillons avec eux sur des rapports de projets également en même temps que sur la vérification.

Senator Downe: To be clear, after the facts are checked and the deputy minister signs off, you then sit down you with the minister to review the final draft?

Ms. Fraser: No. Once the deputy minister has signed off, it goes to print.

Senator Downe: Do you send a copy of the final printout to the department?

Ms. Fraser: The final copy would be the deputy minister draft that we send out.

Senator Downe: I am sorry, I am not clear on that. The facts are checked and the deputy minister signs it off. Does the department get another copy of the report after that?

Ms. Fraser: No.

Senator Downe: They do not see the report again after the deputy minister signs off?

Ms. Fraser: That is correct. There could be changes. They would be minor in nature, probably editorial.

Senator Downe: Other than the deputy minister receiving the copy that he or she signed off on, you give no copies to any other parliamentarians prior to tabling it?

Ms. Fraser: I give no other copies.

Senator Downe: So the government has a copy in advance, but parliamentarians do not until you table it?

Ms. Fraser: The government has copies, including ministers, I presume, through their departmental briefings and through their own process. We would share a copy of the drafts with the Privy Council.

The Chairman: And with Treasury Board?

Ms. Fraser: We share a copy of the drafts with Treasury Board. We also brief the Leader of the Government in the Senate, usually the day before tabling.

Senator Carstairs: Yes.

Ms. Fraser: As Senator Carstairs will know.

Senator Downe: Do you brief the opposition or anyone else the day before tabling?

Ms. Fraser: No.

Senator Downe: That goes back to my question: Do you have any area of concern about that independence?

Ms. Fraser: No. The process with the departments is correct and appropriate and is a necessary element. Briefing the minister immediately before tabling is good as well because ministers often hear a different story from their departments than they might hear from us. They are the ones who are responsible. If we are trying to promote change, we can sometimes get that change by telling the

Le sénateur Downe : Soyons clairs : une fois que les faits ont été vérifiés et que le sous-ministre a signé, vous consultez alors le ministre pour examiner la version finale?

Mme Fraser : Non. Une fois que le sous-ministre a signé, le rapport est imprimé.

Le sénateur Downe : Envoyez-vous un exemplaire de la version finale au ministère?

Mme Fraser : La version finale est l'ébauche que nous avons envoyée au sous-ministre.

Le sénateur Downe : Je suis désolé, ce n'est pas clair pour moi. Les faits sont vérifiés et le sous-ministre signe. Le ministère reçoit-il un autre exemplaire du rapport après cela?

Mme Fraser : Non.

Le sénateur Downe : Il ne revoit plus le rapport, une fois que le sous-ministre l'a signé?

Mme Fraser : C'est exact. On pourrait y apporter des changements mineurs, sans doute de simples modifications rédactionnelles.

Le sénateur Downe : Sauf pour ce qui est de l'exemplaire que le sous-ministre a signé, vous ne donnez aucun exemplaire à d'autres parlementaires avant de déposer le rapport?

Mme Fraser : Je ne donne aucun autre exemplaire du rapport.

Le sénateur Downe : Le gouvernement en a donc un exemplaire à l'avance, mais les parlementaires n'en reçoivent aucun avant que vous ne déposiez le rapport?

Mme Fraser : Le gouvernement a des exemplaires, notamment les ministres, je présume, à la suite des breffages ministériels et de leurs propres processus. Nous faisons parvenir un exemplaire des ébauches au Conseil privé.

Le président : Et au Conseil du Trésor?

Mme Fraser : Nous remettons un exemplaire des ébauches au Conseil du Trésor. Nous breffons par ailleurs le leader du gouvernement au Sénat, habituellement la veille du dépôt du rapport.

Le sénateur Carstairs : Oui.

Mme Fraser : Comme madame le sénateur Carstairs le sait sans doute.

Le sénateur Downe : Est-ce que vous donnez une séance d'information à l'opposition ou à qui que ce soit d'autre la veille du dépôt?

Mme Fraser : Non.

Le sénateur Downe : Cela me ramène à ma question : avez-vous des réserves au sujet de cette indépendance?

Mme Fraser : Non. Le processus suivi avec les ministères est correct et approprié et c'est un élément nécessaire. En informer le ministre immédiatement avant le dépôt est également une bonne chose, car les ministères donnent souvent au ministre une version différente de la notre. Ce sont les ministres qui sont responsables. Si nous voulons promouvoir le changement, nous pouvons

minister our perception of issues and what the facts actually are, rather than the briefings that may have come up through the departments. The ministers are ultimately responsible for what goes on in their departments.

Senator Downe: The other area of independence that would be of some concern would be the appointment of the Auditor General. As I recall — and correct me if I am wrong — the term is for 10 years but it is not renewable?

Ms. Fraser: That is correct.

Senator Downe: There are other positions in government, for example the Chief Electoral Officer, that are served for a set time. When I say “set time,” I think the Chief Electoral Officer is appointed for 18 years. Are you concerned that 10 years is too restrictive?

Ms. Fraser: Actually, I think 10 is appropriate. I think longer than that would be too long. I think it should be a minimum of seven, at least seven. I think 10 years is fine. I also believe it should not be a renewable position.

I do not know if you are aware of the appointment process, but there is a process to the selection of the Auditor General. There is a search committee that is chaired by the President of the Institute of Chartered Accountants that brings forward names to a committee that then does the interviews. That committee is chaired by the President of the Treasury Board, and then that committee makes a recommendation to the Prime Minister. At this point, it is a nomination by the Prime Minister. In my case, there were public announcements or advertisements in the newspapers if people wanted to apply, and there was consultation with the opposition parties.

Senator Downe: I have one or two other questions on foundations. I have heard this evening how the foundations are doing very good work. How do we know that? Some of them do not have business plans, and not only are they not independent but also, according to the figures I have here, some of them are not even spending half of the money that they have received. Some of these foundations have been there since 1993, I understand, and they have received over \$9 billion. They still have over \$7 billion, and they have earned interest of \$1.7 billion — not million, billion. I do not think they were created to generate interest; they were created to give out grants and stimulate activity in certain areas. Do you have a concern that the surplus has been underestimated by \$7 billion because the money has been transferred to foundations and agencies?

Ms. Fraser: Let me go back to the point I was raising earlier. I did not want the concerns raised about accountability to lead one to the conclusion there are big issues — for example, mismanagement or management issues — in these foundations. I would not want people to make that link and I know that may have been done in certain cases.

parfois obtenir ces changements en donnant notre propre perception des questions en lui exposant les faits réels, plutôt que de laisser les ministères les en informer. Les ministres sont ultimement responsables de ce que ce qui se passe au sein de leur ministère.

Le sénateur Downe : Une autre question d'indépendance qui pourrait être préoccupante est la nomination du vérificateur général. Si j'ai bonne mémoire — et reprenez-moi si je me trompe — c'est un mandat de 10 ans qui n'est pas renouvelable?

Mme Fraser : C'est exact.

Le sénateur Downe : Il y a d'autres nominations au sein du gouvernement, notamment pour le poste de directeur général des élections, qui sont pour une période déterminée. Lorsque je dis « une période déterminée », je pense que le directeur général des élections est nommé pour une période de 18 ans. Ne craignez-vous pas que 10 ans soit trop restrictif.

Mme Fraser : En fait, je pense que 10 ans est une période appropriée. Une période plus longue à mon avis trop longue. Je pense que ce devrait un minimum de sept ans, au moins sept ans. Je pense qu'une période de 10 ans est acceptable. Je crois également que le mandat ne devrait pas être renouvelable.

Je ne sais pas si vous êtes au courant du processus de nomination, mais il existe un processus pour choisir le vérificateur général. Un comité de recrutement, présidé par le président de l'Institut des comptables agréés, propose des noms à un comité qui fait alors les entrevues. Ce comité est présidé par le président du Conseil du Trésor, lequel fait ensuite une recommandation au premier ministre. À ce moment-ci, c'est le premier ministre qui nomme le vérificateur général. Dans mon cas, il y a eu des annonces publiques ou de la publicité dans les journaux pour les gens qui voulaient poser leur candidature, et il y a eu consultation avec les parties de l'opposition.

Le sénateur Downe : J'ai une ou deux autres questions au sujet des fondations. J'ai entendu ce soir qu'elles ne faisaient pas un très bon travail. Comment le savons-nous? Certaines d'entre elles n'ont pas de plan d'affaires, et non seulement elles ne sont pas indépendantes mais, selon les chiffres que j'ai ici, certaines d'entre elles ne dépensent même pas la moitié des fonds qu'elles ont reçus. Certaines de ces fondations existent depuis 1993 et ont reçu plus de 9 milliards de dollars. Elles ont toujours plus de 7 milliards de dollars, et elles ont gagné 1,7 milliard de dollars — non pas des millions, mais des milliards — en intérêt. Je ne pense pas qu'elle aient été créées pour générer des intérêts; elles ont été créées pour accorder des subventions et stimuler l'activité dans certains domaines. Ne pensez-vous pas que l'excédent a été sous-estimé de 7 milliards en raison des fonds qui ont été transférés aux fondations et aux agences?

Mme Fraser : Permettez-moi de revenir au point que j'ai soulevé précédemment. Je ne voulais pas qu'en raison des préoccupations qui ont été soulevées au sujet de la responsabilisation on en conclut qu'il y a de gros problèmes — par exemple, des problèmes de gestion ou de mauvaise gestion — au sein de ces fondations. Je ne voudrais pas que les gens fassent ce lien, et je sais qu'on l'a peut-être fait dans certains cas.

Obviously, I do not know how well they are doing, and I do not think many parliamentarians actually know how well they are doing. However, I think there are some very outstanding Canadians on these boards and I would not want anyone to think that the concerns we are raising are triggered by any particular issue of management problems within any of these foundations. That is not the case. It is more a question of accountability to Parliament.

On the table that we had in the public accounts, the first foundations were set up around 1997. That was the Foundation for Innovation. Under the government's accounting policy, which was largely based on cash, once those transfers were made or there was a commitment to make those transfers — that is, a formal agreement in place — the amount was booked as an expense. Yes, I have raised that in another matter in the public accounts. We have been raising that now for four or five years anyway, just saying, "I question if the accounting treatment is really the best one and that, when those accounting rules were set up, you would record a transfer when the cash went out the door. It was also at the same time that there were rules that you paid as you go. You did not prefund large amounts of money like this."

The Public Sector Accounting Board, which sets the accounting standards in government, has two projects under way which will resolve some of this issue. One is on the whole question of entities that should be included in the government's public accounts and the notion of control, and that "control" is not simply a legal definition of "control," or of a majority of board members but is, in substance, controlled. That is, do you actually direct the operations of the organization? If so, then you should include them in your reporting entity. We are looking at these foundations to see if some of them would not meet that definition and should not be included in the government's public accounts.

The second one is on the question of transfers. Should you be expensing the transfer when it is paid out, or can you have an asset, such as a pre-funding, and you would recognize it when the foundation itself transfers the money out to the people who are ultimately destined to receive these funds? Those two accounting projects are under way right now, and I would hope that there would be standards out within the next year. We will have to see what effect that might have on these statements.

Senator Day: Thank you very much for coming here tonight. I have a few points. Most of my questions go to clarification and understanding.

First, can you tell me about the Canadian Comprehensive Auditing Foundation?

Ms. Fraser: That foundation was set up in the 1970s by the Auditor General at the time, James MacDonnell. That organization helped to develop guidance and to do research on issues of interest to the public sector. For example, in the last few years there has been a very large initiative on performance reporting. For example, what would be some of the guidelines and

De toute évidence, je ne sais pas comment vont les choses au sein de ces fondations, et je ne pense pas que bien des parlementaires le sachent non plus en fait. Cependant, des Canadiens absolument exceptionnels siègent à ces conseils d'administration et je ne voudrais pas que quiconque pense que les préoccupations que nous soulevons soient attribuables à des problèmes de gestion au sein de ces fondations. Ce n'est pas le cas. C'est plutôt une question de reddition de comptes au Parlement.

D'après le tableau que nous avons aux comptes publics, les premières fondations ont été créées vers 1997. Il y eu la Fondation pour l'innovation. Selon la convention pour la comptabilité publique, qui était surtout une comptabilité de caisse, une fois que ces transferts étaient faits ou qu'on s'était engagés à faire ces transferts — c.-à-d. qu'un accord officiel était en place, le montant était comptabilisé comme une dépense. Oui, j'ai soulevé cette question dans un autre dossier aux comptes publics. Nous étudions maintenant la question depuis quatre ou cinq ans et nous disons : « Je me demande si c'est vraiment là le meilleur traitement comptable et si, lorsque ces règles ont été mises en place, on inscrivait un transfert lorsque le montant était versé. À cette époque, il y avait également une règle en place qui voulait que l'on paie au fur et à mesure. On ne finançait pas à l'avance des montants aussi importants. »

Le Conseil sur la comptabilité dans le secteur public, qui établit les normes de comptabilité au gouvernement, a deux projets en cours qui résoudront une partie du problème. L'un de ces projets est sur toute la question des entités qui devraient être incluses dans les comptes publics du gouvernement et la notion de contrôle, et ce « contrôle » n'est pas simplement une définition légale du « contrôle », ou d'une majorité des administrateurs, mais il est, essentiellement, contrôlé : est-ce qu'on dirige en fait le fonctionnement de l'organisation? Dans l'affirmative, alors on devra les inclure dans son entité de reddition de comptes. Nous examinons ces fondations pour voir si certaines d'entre elles correspondent à cette définition et devraient être incluses dans les comptes publics du gouvernement.

Le deuxième projet porte sur la question des transferts. Devrait-on considérer le transfert comme une dépense lorsque l'argent est versé, ou pouvez-vous le considérer comme un bien, comme un préfinancement, et vous le réaliseriez lorsque la fondation verse l'argent aux destinataires ultimes? Ces deux projets de comptabilité sont en cours à l'heure actuelle, et j'espère que des normes seront établies au cours de la prochaine année. On verra quel impact cela pourra avoir sur ces bilans.

Le sénateur Day : Merci beaucoup d'être venue ici ce soir. J'ai quelques questions, et la plupart visent à obtenir un éclaircissement ou à me permettre de mieux comprendre.

Tout d'abord, pouvez-vous me parler de la Fondation canadienne pour la vérification intégrée?

Mme Fraser : La fondation a été créée dans les années 70 par le vérificateur général de l'époque, James MacDonnell. Cette organisation a aidé à élaborer des conseils et à faire de la recherche sur des questions d'intérêt pour le secteur public. Par exemple, ces dernières années, il y a eu une initiative très importante sur la présentation de l'information sur le rendement :

principles around performance reporting? They have had conferences on this subject. They have had discussions with government, with the private sector and with legislators. We provide a fair bit of the funding to this foundation; provincial auditors do as well. They also receive funding from the private sector and from various governments. It is really a private/public sector research organization.

Senator Day: In the Main Estimates, the transfer of \$380,000 is the funding to which you just referred that you transferred to that foundation so that they can perform their good work?

Ms. Fraser: That is correct.

Senator Day: So that I am clear, in the Supplementary (A) Estimates, it looks as if you did not use all of your funds last year, and you are asking for permission to transfer forward into this year about \$3 billion. Is that correct? Would that be possible?

Mr. John Wiersema, Deputy Auditor General, Office of the Auditor General of Canada: That, Mr. Chairman, is the routine carry-forward provision that all departments and agencies of governments are entitled to, where we can carry forward up to 5 per cent of our operating budget. That has been lapsed from the previous year. That is our application for that routine carry-forward.

Senator Day: You are bringing forward that \$3 billion from the previous fiscal year? You are asking for permission to do that?

Mr. Wiersema: It is up to \$3 million.

Senator Day: Millions and billions.

Mr. Wiersema: Yes, Mr. Chairman, it is a \$3 million carry forward.

Senator Day: We made that mistake when we had the President of the Treasury Board before us as well. Maybe you could ask them why they put it at the top of these Main Estimates in thousands of dollars and then on the same page you will see that they add three zeros. They do not shorten it up in the same way. Sometimes it is in thousands; sometimes in millions. Is there a reason for that? Is that a generally accepted accounting principle?

Ms. Fraser: I would suspect there is no rational reason behind that. They have a project under way on the whole presentation of estimates and how to make them clearer.

The Chairman: Yes, they do.

Ms. Fraser: I would encourage them to be doing that because it is not an easy process.

Senator Day: It is not. That brings me to my next question. We have heard from the Treasury Board secretariat that they are entering into a review of their Main Estimate presentation of documents and the process. You had made mention that you

par exemple, quelles seraient les lignes directrices et les principes entourant la présentation de l'information sur le rendement? Il y a eu des conférences sur la question. Ils ont eu des discussions avec le gouvernement, avec le secteur privé et avec les législateurs. Nous assurons une bonne partie du financement de cette fondation; les vérificateurs provinciaux également. Ils reçoivent par ailleurs des fonds du secteur privé et de divers gouvernements. Il s'agit vraiment d'une organisation de recherche des secteurs privé et public.

Le sénateur Day : Dans le Budget principal des dépenses, le transfert de 380 000 \$ est le montant que vous avez transféré à cette fondation, comme vous venez tout juste de le dire, afin qu'elle puisse faire un bon travail?

Mme Fraser : C'est exact.

Le sénateur Day : Pour que ce soit bien clair, selon le Budget supplémentaire des dépenses (A), il semblerait que vous n'ayez pas utilisé tous vos fonds l'an dernier, et que vous demandiez la permission de reporter environ 3 milliards de dollars cette année. Est-ce exact? Serait-ce possible?

M. John Wiersema, vérificateur général adjoint, Bureau du vérificateur général du Canada : Monsieur le président, il s'agit là de la disposition de report à laquelle tous les ministères et toutes les agences du gouvernement ont droit, selon laquelle il est possible de reporter jusqu'à 5 p. 100 de notre budget de fonctionnement. C'est un montant non utilisé l'année précédente. C'est ainsi que nous nous prévalons de cette disposition de report courante.

Le sénateur Day : Vous reportez ces trois milliards de dollars de l'exercice précédent? C'est pour cela que vous demandez une autorisation?

M. Wiersema : Cela va jusqu'à trois millions de dollars.

Le sénateur Day : Des millions et des milliards.

M. Wiersema : Oui, monsieur le président, c'est un report de trois millions de dollars.

Le sénateur Day : C'est une erreur que nous avons faite lors de la comparaison du président du Conseil du Trésor. Peut-être pourriez-vous demander pourquoi la mention en milliers de dollars est indiquée en haut de page et pourquoi, sur la même page, on ajoute ensuite trois zéros. Les abréviations ne se font pas systématiquement de la même façon. Parfois on parle en milliers, parfois en millions. Y a-t-il une raison à cela? Est-ce un principe de comptabilité généralement admis?

Mme Fraser : Je doute qu'il y ait une explication rationnelle à cela. Il y a un projet en cours sur la présentation d'ensemble du budget des dépenses, afin de le rendre plus clair.

Le président : Effectivement.

Mme Fraser : C'est une initiative qu'il faut encourager, car c'est loin d'être un processus facile.

Le sénateur Day : Effectivement pas. Ce qui m'amène à ma question suivante. Le Secrétariat du Conseil du Trésor nous a dit qu'il envisageait un examen de la présentation des documents du Budget principal des dépenses ainsi que du processus y afférent.

would be participating in that. We too have been invited to participate in that process. Do you see how we might be able to participate together, or will we work in silos here?

Ms. Fraser: I would certainly hope that we would all work together on this. If we all work separately, we might all end up in different places. They do have a resource that just came in to the secretariat this week that we know well, and that will be leading this project. I would hope there would be a way to bring everyone together.

Senator Day: Do you have any specifics on the process yet?

Ms. Fraser: I have no specifics. To my knowledge, the resource just started this week. He will need to scope out what he wants to do and how he is planning to do it.

Senator Day: We will look forward to working with you on that.

Ms. Fraser: Thank you.

Senator Day: Regarding the point raised by my colleague Senator Downe about when the deputy minister signs off on your review, I note when you do your report, in different coloured ink at the bottom, you have something to the effect that the department agrees with this report, that it will implement all these things and agrees with our recommendation. When does that comment come?

Ms. Fraser: That would be at the time the deputy minister signs off. If you go into the detailed report, you will see that the departments give much longer responses to each one of the recommendations and often have a very long response at the end. In the summary at the beginning, we just indicate if they have agreed or not. That is our summary of their response. They give quite an elaborate response to each one of the recommendations, usually.

Senator Day: That elaborate response is done before they sign off. They have a chance to review the report and say, "Yes, we agree," or "We do not agree, and this is why we do not agree," and so forth. They do all of that before they sign off and give it to you to publish and report to us?

Ms. Fraser: The draft, if you will, goes through all that review process. Then we finalize the draft. We give that to the deputy minister. We ask the deputy minister to send us back a letter confirming the facts and giving us their response.

Senator Day: Regarding the audits that you do, first, is "performance audit" synonymous with "value-for-money audit?"

Vous nous avez dit que vous y participeriez. Nous avons été invités à y participer également. Voyez-vous comment nous pourrions participer ensemble à l'exercice, sans travailler isolés les uns des autres?

Mme Fraser : J'espère bien que c'est un projet auquel nous travaillerons de concert. Si nous y travaillons séparément, nous risquons d'aboutir à des résultats qui ne concorderont pas. Mais une personne-ressource est justement entrée en fonction au secrétariat, cette semaine. C'est un homme que nous connaissons bien et qui sera chargé du projet. J'espère bien que nous trouverons moyen de travailler de concert.

Le sénateur Day : Est-ce que vous avez des détails sur le processus, pour le moment?

Mme Fraser : Non, je n'ai pas de détails. À ce que j'en sais, la personne-ressource est entrée en fonction seulement cette semaine. Il lui faudra déterminer ce qu'il veut et comment s'y prendre.

Le sénateur Day : Nous nous faisons une joie à l'idée de collaborer avec vous à ce projet.

Mme Fraser : Je vous en remercie.

Le sénateur Day : En ce qui concerne la question soulevée par mon collègue le sénateur Downe sur le moment où le sous-ministre donne son aval à votre examen, je note que, quand vous effectuez votre rapport, y figure, en bas, dans une encre d'une couleur différente, une mention comme quoi le ministère est d'accord avec le rapport, mettra le tout en oeuvre et convient de votre recommandation. À quel moment cette mention est-elle apportée?

Mme Fraser : Eh bien, c'est au moment où le sous-ministre donne son aval. Si vous examinez le rapport détaillé, vous constaterez que les ministères donnent des réponses très détaillées à chacune des recommandations et qu'il y a souvent une très longue réponse à la fin. Dans le sommaire, au début, nous indiquons seulement si les gens du ministère sont d'accord ou pas. C'est un résumé de leur réponse, généralement donnée avec beaucoup de détails pour chacune des recommandations.

Le sénateur Day : La réponse détaillée est fournie avant que l'aval soit donné. Ils ont donc l'occasion d'examiner le rapport et de dire : « Oui, nous sommes d'accord » ou « Non, nous ne sommes pas d'accord, et voici pourquoi. » Tout ceci s'effectue avant que le ministère donne son aval à la publication du rapport, qui nous est ensuite transmis.

Mme Fraser : Il existe tout un processus d'examen du rapport, que l'on pourrait appeler provisoire. Puis intervient le rapport définitif, qui est présenté au sous-ministre. C'est alors que nous demandons au sous-ministre de nous renvoyer une lettre confirmant les faits et indiquant la réponse du ministère.

Le sénateur Day : En ce qui concerne les vérifications que vous effectuez, tout d'abord, est-ce que « vérification du rendement » et « vérification de l'optimisation des ressources » sont synonymes?

Ms. Fraser: Yes.

Senator Day: It is the same thing?

Ms. Fraser: It is the same thing. We changed the name after the peer review, because performance audit is the international term, and we think it better depicts what we actually do than perhaps value-for-money, which seems to imply we do some evaluation role, which we do not do.

Senator Day: Did all of the participants in this international value-for-money audit practice, as it was then referred to, do a performance or a value-for-money audit in their own countries as well?

Ms. Fraser: They do, though the legislative mandates can be quite different. Great Britain is very much like us, but France is a court system. It is legally based, and it is called the "court of accounts." In fact, in the French system, a civil servant is personally responsible for an invoice, for example, until a court relieves him of that responsibility. The court can impose sanctions, convict people and impose fines. It is a legalistic system as compared to our system.

Senator Day: Presumably they would have a financial audit by people trained in financial matters, and then they would have the legal people doing performance audit that deals with corporate structure, governance and that kind of thing? They are two different groups.

Ms. Fraser: They are the same group. More lawyers are in their system than in ours, but they would conduct audit work like we do, bring it to the court and then have the departments come in and answer to the courts. It is a very different process than ours. They pay a lot more attention to compliance with authorities. They are very focused on authorities, so they would do performance audits but perhaps not quite in the same way as we would.

Senator Day: What about the other countries involved, for example, Netherlands?

Ms. Fraser: Netherlands is much like us. Even though they call it a court, it is very much like us. What is interesting in the Netherlands is that there are three Auditors General, and they are former politicians. They are named, I would almost say, by the major parties, so that there is a bit of a political balance, if you will, before the reports go out.

The Chairman: I like our system better.

Ms. Fraser: Norway is the same. The Auditor General of Norway was, in fact, the former Minister of Fisheries. The systems are very different throughout the world.

Mme Fraser : Oui.

Le sénateur Day : Ce sont des synonymes?

Mme Fraser : Oui, ce sont des synonymes. Nous avons changé la terminologie après l'examen par les pairs. Tout d'abord, la vérification du rendement est l'expression internationale, et nous pensons qu'elle décrit mieux nos activités que de vérification de l'optimisation des ressources, qui semble sous-entendre une quelconque fonction d'évaluation, que nous ne remplissons pas.

Le sénateur Day : Tous les participants à l'examen par un comité international de pairs des pratiques de vérification de l'optimisation des ressources, pour reprendre l'expression utilisée à l'époque, effectuent-ils également dans leur pays une vérification du rendement ou de l'optimisation des ressources?

Mme Fraser : Oui, bien que les mandats législatifs puissent différer de façon marquée. Ce qui se fait en Grande-Bretagne ressemble beaucoup à ce qui se fait chez nous. En France par contre, il y a un système juridique, avec une instance particulière, la Cour des comptes. Dans le système français, un fonctionnaire est responsable personnellement d'une facture, par exemple, tant qu'un tribunal ne l'a pas dégagé de cette responsabilité. La cour peut infliger des sanctions, condamner des personnes et donner des amendes. Comparativement au nôtre, c'est un système à tendance juridique.

Le sénateur Day : Je suppose qu'il y a une vérification financière, effectuée par des spécialistes, puis une vérification du rendement, effectuée par des spécialistes de la loi, et traitant des structures d'entreprise, de la gouvernance et de ce type de choses. Ils doivent avoir deux groupes différents.

Mme Fraser : Non, il s'agit du même groupe. Il y a plus d'avocats dans leur système que dans le nôtre, mais ils effectuent un travail de vérification comme le nôtre, le présente à la cour et demandent au ministère de se présenter et de répondre aux questions de la cour. Le processus est très différent du nôtre. L'accent est mis sur le respect des autorités. La question des autorités est primordiale, si bien qu'ils effectuent effectivement des vérifications du rendement, mais peut-être pas tout à fait de la même façon que nous.

Le sénateur Day : Qu'en est-il des autres pays participants, des Pays-Bas, par exemple?

Mme Fraser : Les Pays-Bas s'y prennent plus ou moins comme nous, même s'ils appellent cela une cour. Un point intéressant est que, aux Pays-Bas, il existe trois vérificateurs généraux, tous d'anciens politiciens. Ils sont nommés, pourrais-je dire, par les partis principaux, si bien qu'on arrive à un certain équilibre politique, si vous voulez, avant la publication des rapports.

Le président : J'aime mieux notre système.

Mme Fraser : En Norvège, c'est la même chose. Le vérificateur général de Norvège est, en fait, l'ancien ministre des Pêches. Les systèmes diffèrent beaucoup d'un point du globe à l'autre.

The Chairman: Do they have auditing training or accounting training?

Ms. Fraser: No.

Senator Day: Maybe we could evolve into that. What I am trying to get to here is that there seems to me to be two different types of activities that your group at the Auditor General's office is performing here. Your description in France highlights that a bit.

How long has it been that the Canadian Auditor General has been involved in the performance value-for-money audits as opposed to what accountants used to do, which is look after financial audits?

Ms. Fraser: You are right that the traditional role of auditors was to look at the financial statements and the financial transactions. During the 1960s, the Auditor General started to report on what he called at the time "non-productive payments" in the Public Accounts of Canada. That evolved, and the Auditor General Act was changed in 1977 to give the value-for-money mandate, so we have been doing that kind of work since then.

The act was again modified in 1995 to create the position of the Commissioner of the Environment and Sustainable Development, which is part of the office, and we audit the sustainable development strategies of the departments. We receive what are called "petitions," but they are not petitions in the way that we would usually think of them from the public. Johanne Gélinas, who is the commissioner, has a group of largely environmental experts who do one report a year, mostly on environmental issues. Fisheries was included in the last one. We have done pesticide management. We have looked at the Great Lakes. There have been a variety of issues that we have looked at.

Senator Day: Those were environmental-type audits?

Ms. Fraser: Yes.

Senator Day: Is that group covered within your budget?

Ms. Fraser: Yes.

Senator Day: Is it \$73 million?

Ms. Fraser: They are included.

Senator Day: How many are in your department?

Ms. Fraser: There are 580 people.

Senator Day: Roughly, how many of those would do what I would describe as the traditional financial auditing?

Ms. Fraser: If you look at our performance report, you will see half of our work is on the financial side.

Le président : Ces gens ont-ils une formation en vérification ou en comptabilité?

Mme Fraser : Non.

Le sénateur Day : Peut-être pourrions-nous en arriver à ce stade. Il me semble que le Bureau du vérificateur général effectue en fait deux sortes d'activités. Votre description du système français illustre ce à quoi je veux en venir.

Depuis combien de temps le vérificateur général du Canada participe-t-il à des vérifications de l'optimisation des ressources, par opposition aux vérifications financières traditionnellement effectuées par des comptables?

Mme Fraser : Effectivement, la fonction du vérificateur était traditionnellement d'examiner les transactions et les états financiers. C'est durant les années 60 que le vérificateur général a commencé à faire des rapports sur ce qu'on appelait à l'époque les « paiements improductifs » des comptes publics du Canada. Les choses ont évolué et la loi de 1977 sur le vérificateur général a stipulé le mandat de vérification de l'optimisation des ressources, si bien que nous effectuons depuis ce type de travail.

La loi a été modifiée à nouveau en 1995 pour établir la fonction de Commissaire à l'environnement et au développement durable, qui fait partie du bureau et la vérification des stratégies de développement durable des ministères. Nous recevons des « pétitions », mais pas au sens que l'on donne généralement au mot. Johanne Gélinas, la commissaire à l'environnement et au développement durable, est à la tête d'un groupe d'experts, essentiellement dans le domaine de l'environnement, et produit un rapport par an, généralement sur des questions ayant trait à l'environnement. Les pêches figuraient dans le dernier. Nous avons abordé également la gestion des pesticides. Nous nous sommes penchés sur le bassin des Grands Lacs. Bref, nous avons envisagé toute une gamme de questions.

Le sénateur Day : Il s'agissait de vérifications de type environnemental?

Mme Fraser : Oui.

Le sénateur Day : Ce groupe est-il couvert par votre budget?

Mme Fraser : Oui.

Le sénateur Day : Est-il de 73 millions de dollars?

Mme Fraser : Ils y sont inclus.

Le sénateur Day : Combien sont-ils dans votre service?

Mme Fraser : Il y a 580 personnes.

Le sénateur Day : Approximativement, combien s'occuperaient de ce que je décrirais comme des vérifications financières traditionnelles?

Mme Fraser : Si vous examinez notre rapport sur le rendement, vous constaterez que la moitié de notre travail porte sur l'aspect financier.

Senator Day: That is helpful.

Ms. Fraser: Half is performance and half is everything else, but that is largely the financial audits, the special examinations and the assessments of the three agencies.

Senator Day: Would the special examinations be primarily a performance audit?

Ms. Fraser: Yes.

Senator Day: It looked to me as though they are primarily performance audits. You have systems in place, governance issues and all that kind of thing.

Ms. Fraser: Yes.

Senator Day: Are about half or maybe a little more into the performance activity and reviewing aspect?

Ms. Fraser: That is right.

Senator Day: It seems to me that the work is different. Do you have business administration people, public administration people and lawyers? In your department, of those 600 people, half might be that kind of person?

Ms. Fraser: Many people are surprised that of the 600 people, only 200 have professional accounting designations. To be a member of the professional staff of the office, staff must have professional accounting designations, for example, a CA, CMA, CGA or a master's degree.

We have people who have environmental science and public administration degrees. We have lawyers, economists, IT specialists, engineers and human resource professionals. We had a doctor on staff for a short time who helped us with the drug benefit programs. It is a diversified group in order to be able to do these performance audits.

Senator Day: You have teams of people, depending on what you are looking at, I suppose. You would put in a different team of people with different expertise, depending on the material?

Ms. Fraser: That is right.

Senator Carstairs: We are engaged in this matter in another committee. In terms of the 580 people that you employ, do you know how many are visible minorities?

Ms. Fraser: Yes, I do have the figures with me in our performance report, I believe.

The Chairman: Are the 580 employees in one building or are they spread out in many different buildings and locations?

Ms. Fraser: Most of our staff are here in Ottawa. We are in one location at 240 Sparks Street. We also have offices in Halifax, Montreal, Edmonton and Vancouver. Halifax looks after our East Coast work, Montreal is largely Crown

Le sénateur Day : C'est un renseignement utile.

Mme Fraser : La moitié du rendement et la moitié du reste, mais il s'agit en grande partie des vérifications financières, des examens particuliers et des évaluations des trois organismes.

Le sénateur Day : Les examens particuliers consistent-ils principalement en vérifications du rendement?

Mme Fraser : Oui.

Le sénateur Day : J'avais l'impression qu'il s'agissait principalement de vérifications du rendement. Vous avez des systèmes en place, des questions de gouvernance et ce genre de choses.

Mme Fraser : Oui.

Le sénateur Day : Un peu plus de la moitié s'occupe donc d'examiner le rendement?

Mme Fraser : C'est exact.

Le sénateur Day : Il me semble que le travail est différent. Avez-vous des employés en administration des affaires, des employés en administration publique et des avocats? Sur les 600 employés de votre service, la moitié pourrait se composer de ce genre d'employés?

Mme Fraser : Beaucoup de gens sont étonnés d'apprendre que sur 600 employés, seulement 200 ont le titre de comptables professionnels. Pour être membre du personnel professionnel du bureau, le personnel doit avoir un titre de comptable professionnel, par exemple, ACA, CMA, CGA ou une maîtrise.

Nous avons des gens qui détiennent des diplômes en science environnementale et en administration publique. Nous avons des avocats, des économistes, des spécialistes en technologie de l'information, des ingénieurs et des professionnels en matière de ressources humaines. Nous avons eu un médecin à notre effectif pendant une brève période qui nous a aidés avec les programmes d'assurance-médicaments. Pour pouvoir exécuter ces vérifications du rendement, nous avons besoin d'un groupe diversifié.

Le sénateur Day : Vous avez des équipes de gens en fonction du sujet que vous étudiez, je suppose. Vous constituez des équipes de gens qui possèdent des compétences différentes, en fonction du type de vérification?

Mme Fraser : C'est exact.

Le sénateur Carstairs : Nous nous occupons de cette question dans un autre comité. Sur les 580 personnes que vous employez, connaissez-vous le nombre d'entre elles qui appartiennent à des minorités visibles?

Mme Fraser : Oui, j'ai les chiffres avec moi dans notre rapport sur le rendement, je crois.

Le président : Ces 580 employés sont-ils situés dans un édifice ou sont-ils dispersés dans différents édifices et différents endroits?

Mme Fraser : La plupart de notre effectif se trouve ici à Ottawa. Nous sommes situés à un endroit, au 240 de la rue Sparks. Nous avons aussi des bureaux à Halifax, à Montréal, à Edmonton et à Vancouver. Halifax s'occupe de nos travaux sur la

corporation work, Edmonton does the audit of the Northwest Territories and Vancouver does work on the West Coast as well as the Yukon.

I will have to send that information on employment figures to the committee.

Senator Downe: Of the 580 employees, how many are based outside the National Capital Region?

Ms. Fraser: There are probably 100 or less. The regional offices tend to be quite small. Most of our work is in Ottawa. I would be glad to send you the exact numbers.

Senator Downe: That is close enough.

Senator Day: I have a couple of points for clarification. Earlier I believe you said that in the selection committee for your position, the Institute of Chartered Accountants is involved.

Ms. Fraser: Yes, the President of the Institute of Chartered Accountants leads a search committee. I believe there is representation from across the country on that search committee. They bring forward names of potential candidates for the position. Those names are then submitted to a selection committee, chaired by the President of the Treasury Board.

Senator Day: Is the makeup of the search committee that hires the selection committee not reflective of the more traditional financial audit role?

Ms. Fraser: Probably, but I think it says in our act that the Auditor General has to be a qualified accountant, and the Auditor General does have to sign off on the financial statements. The person would have to be a chartered accountant. Under current legislation and practice rights, a chartered accountant has to sign the financial statements.

Senator Day: Of the 600 professionals and masters level people, you have 200 that are professional accountants?

Ms. Fraser: They are not necessarily chartered accountants.

Senator Day: They could be certified management accountants, et cetera. I would like to know what you might be doing in respect of the following: I have read your comments recently and they are repeated in the November report. I agree that when the Auditor General comes forward with a report, there is the danger of painting the entire public service with the same brush, especially when the report is on a rather limited activity in a small part of a large public service.

You also made the point that sometimes the government might overreact by creating more rules or doing away with a program that simply needed a little fixing. The unfortunate result of your report might be an overreaction by the government. What are you doing to mitigate the reactions to your reports, which obviously have a pretty profound and sometimes not terribly desirable result?

côte Est, Montréal s'occupe essentiellement des travaux concernant les sociétés d'État, Edmonton s'occupe de la vérification dans les Territoires du Nord-Ouest et Vancouver fait du travail sur la côte Ouest ainsi qu'au Yukon.

Il faudra que j'envoie au comité les renseignements concernant les données d'emploi.

Le sénateur Downe : Sur les 580 employés, combien travaillent à l'extérieur de la région de la capitale nationale?

Mme Fraser : Probablement 100 ou moins. Les bureaux régionaux ont tendance à être assez petits. La plus grande partie de notre travail s'effectue à Ottawa. Je me ferai un plaisir de vous envoyer les chiffres exacts.

Le sénateur Downe : Ces renseignements me suffisent.

Le sénateur Day : J'aimerais avoir certains éclaircissements. Plus tôt je crois, vous avez dit que l'Institut des comptables agréés participe au comité de sélection pour votre poste.

Mme Fraser : Oui, le président de l'Institut des comptables agréés dirige un comité de recherche. Je crois que ce comité de recherche se compose de représentants d'un peu partout au pays. Il propose les noms de candidats possibles au poste. Ces noms sont alors remis à un comité de sélection présidé par le président du Conseil du Trésor.

Le sénateur Day : La composition du comité de recherche qui engage le comité de sélection ne traduit-elle pas la fonction plus traditionnelle de vérification financière de ce poste?

Mme Fraser : Probablement, mais je crois que l'on précise dans notre loi que le vérificateur général doit être un comptable qualifié, et le vérificateur général doit approuver les états financiers. Le titulaire du poste doit être comptable agréé. Aux termes de la loi en vigueur et des droits de pratique, c'est un comptable agréé qui doit signer les états financiers.

Le sénateur Day : Sur 600 professionnels et titulaires de maîtrise, vous en avez 200 qui sont comptables professionnels?

Mme Fraser : Ce ne sont pas nécessairement des comptables agréés.

Le sénateur Day : Ils peuvent être comptables en management accrédité, et cetera. Je voudrais savoir ce que vous feriez dans une situation donnée. J'ai lu les commentaires que vous avez faits récemment et qui sont repris dans le rapport de novembre. Je suis d'accord avec vous pour dire que quand le vérificateur général publie un rapport, il y a un risque que la fonction publique tout entière soit dénigrée par ce rapport, surtout si celui-ci porte sur une activité plutôt limitée dans un petit secteur d'une grande fonction publique.

Vous avez aussi fait remarquer que parfois, le gouvernement peut réagir trop vivement en créant davantage de règles ou en se débarrassant d'un programme qui avait seulement besoin de quelques retouches. Votre rapport peut avoir un résultat regrettable, c'est-à-dire une réaction exagérée du gouvernement. Qu'allez-vous faire pour atténuer les réactions à vos rapports, qui ont manifestement des conséquences très profondes et parfois pas tellement souhaitables?

Ms. Fraser: Yes, I indicated in the introduction to the November report that there are two unintended consequences of any audit, in fact. It could also be applied to internal audits as well. The first is that findings become generalized unfairly to the broad public service when it is an isolated case or an isolated audit scope. We try to take great care when presenting the findings of those kinds of audits to say that they should not be generalized. If you go back to some of the more highly visible audits we have had, we have been careful to say that when presenting the findings, and to caution the media, in particular, not to generalize this to all. I certainly do that at speaking engagements as well. I am not sure that we can do much more than that.

On the question of controls, the issue is that when there are findings, at times the government tends to impose or may impose more controls, or people may become much more reluctant to take reasonable risk in managing programs. I will use the example of the Grants and Contributions Programs in HRDC. There was an audit that everyone is familiar with, an internal audit and an Auditor General's report. We had a follow-up to that audit in 2002. In that audit we said that we believe government had overcorrected and that there were too many controls impeding the efficiency and effectiveness of the program.

I see some of it now, in many ways, in that there are many requirements. We have had many discussions with non-profit organizations, in particular, who talk about the level of controls and documentation. Many of them are finding it extremely burdensome and costly. I have been trying to get this project going in my office to see what we could propose that would be more efficient, would meet accountability requirements but would actually relieve some of that burden. I would like us to undertake that project in conjunction with government over the next year or two to try to present a different model that would still meet basic accountability and good management practices but would not be quite so oppressive on bureaucrats and on the organizations that are receiving this funding.

The Chairman: The President of the Treasury Board suggested that they are looking at a number of these new ways now by using the internet more so there would not be such an enormous paper burden once people started to file on the internet. It would be faster, cheaper and not such a big burden. They are certainly looking at it.

Ms. Fraser: There are certainly ways to do it. It is, perhaps, a human reaction when there has been strong criticism of management issues, that everyone hunkers down a bit and overcorrects. I thought it important that the Auditor General make that comment and to say that when we come out with these findings we are not proposing that there be

Mme Fraser : Oui, j'ai dit dans l'introduction du rapport de novembre que toute vérification a bel et bien deux conséquences non voulues. Cela peut aussi s'appliquer aux vérifications internes. La première est que les conclusions soient injustement généralisées à l'ensemble de la fonction publique alors qu'elles visent seulement un cas isolé ou un secteur limité. Nous essayons de présenter les résultats de nos vérifications avec le plus grand soin en précisant qu'il faut éviter de généraliser. Si vous consultez certaines vérifications parmi les plus médiatisées que nous avons faites, vous constaterez que nous avons fait bien attention de dire, dans la présentation de nos conclusions, qu'il faut éviter de généraliser et nous avons même fait une mise en garde à l'intention des médias. J'en fais autant à chaque fois que je prends la parole. Je ne suis pas sûre que l'on puisse faire plus que cela.

Sur la question des contrôles, il arrive parfois que le gouvernement ait tendance à mettre des contrôles plus serrés à la suite de constatations ou bien des gens peuvent hésiter davantage à prendre des risques raisonnables dans la gestion des programmes. Je vais donner l'exemple du Programme des subventions et contributions à DRHC. Il y a eu une vérification que tout le monde connaît bien, une vérification interne et un rapport du vérificateur général. Nous avons fait un suivi de cette vérification en 2002. Dans cette vérification, nous avons dit que nous pensions que le gouvernement avait surréagi et qu'il y avait trop de contrôles faisant obstacle à l'efficacité et à l'efficacé du programme.

Je constate actuellement la même situation, à bien des égards, en ce sens qu'il y a beaucoup d'exigences. Nous avons eu de nombreuses discussions avec des organisations à but non lucratif, en particulier, qui traitent des niveaux de contrôle et de documentation. Beaucoup trouvent que c'est extrêmement lourd et coûteux. J'ai essayé de lancer un projet à mon bureau pour voir ce que nous pourrions proposer qui serait plus efficace, qui répondrait aux besoins en matière de reddition de comptes mais qui allégerait quelque peu ce fardeau. Je voudrais que nous entreprenions ce projet de concert avec le gouvernement d'ici un an ou deux pour essayer de présenter un modèle différent qui répondrait quand même aux exigences de base en matière de responsabilité et de bonnes pratiques de gestion, mais qui imposerait un fardeau un peu moins lourd aux fonctionnaires et aux organisations qui reçoivent ces fonds.

Le président : Le président du Conseil du Trésor a dit que l'on envisage actuellement diverses nouvelles manières de procéder en utilisant davantage Internet pour alléger la paperasserie. Ce serait plus rapide, moins coûteux et moins lourd. Il est certain qu'on envisage cette option.

Mme Fraser : Il y a certainement des manières de le faire. C'est une réaction peut-être typiquement humaine quand on a formulé de sévères critiques en matière de gestion, c'est-à-dire que les personnes visées peuvent avoir tendance à réagir de façon excessive. Je trouve qu'il est important que le vérificateur général fasse cette observation et dise que quand nous publions

more rules and procedures put in place. In general, we said in many cases that the rules were fine but often they were not respected.

Senator Day: I think you are going beyond human error on these issues. It was not a human error issue. It was a reaction to the media and the public's perception of the Auditor General's report. That is what you were talking about. I agreed with you on the points and I wonder what we can do to mitigate. You mentioned some points and I think we have to continue to think about that matter.

Ms. Fraser: If I might, Mr. Chairman, we do have the information on employment equity. I will ask Mr. Wiersema to give that information to the senators.

Mr. Wiersema: I apologize for not putting my hand on this more quickly. As of March 31, 2004, we had 585 employees, 321 of them — one, in particular — were woman, which was 54.9 per cent of our office staff and the representation that we think we should have is 52.1 per cent, so we are better than on target on that one.

With respect to Aboriginal peoples, we had 9. They are 1.5 per cent of our office as opposed to the workforce availability of 1.9 per cent. For persons with disabilities, we had 20; which is 3.4 per cent as opposed to workforce availability of 3.6, so we are close there. With respect to persons of a visible minority, we had 47, or 8 per cent of our office, as opposed to workforce availability of 10.6 per cent.

The Chairman: That is better than the general public.

Mr. Wiersema: We are not doing too badly. When we break it down by level in the office in terms of the management grouping and the professional categories and so on, we have bigger gaps there but, office-wise, we are doing reasonably well.

The Chairman: Would you mind sending us the detailed breakdown? We do not need it now. If you could send that, it would be fine.

Before returning to Senator Comeau I would like to ask a general question, again going back to this blue ribbon panel. If you were to have the office of the Auditor General's budget being determined independently, which is the thing that you really want, independent of Treasury Board, how would you handle requests for contingency funds and carry forward provisions and so on? If this blue ribbon panel says, "This is it!" and suddenly you need contingency funds, how would you handle that? Would you bring them back again?

Ms. Fraser: Yes. I think we would have to go back to them again to explain why we needed additional funding.

de telles conclusions, nous ne proposons pas d'instaurer davantage de règles et de procédures. En général, nous avons dit bien souvent que les règles étaient très bien, mais qu'elles n'étaient pas respectées.

Le sénateur Day : Je trouve que vous allez plus loin que l'erreur humaine dans ces dossiers. Ce n'était pas une erreur humaine. C'était une réaction aux médias et à la perception publique face au rapport du vérificateur général. C'est de cela que vous parlez. Je suis d'accord avec vous à ce sujet et je me demande ce que nous pouvons faire pour l'atténuer. Vous avez fait quelques observations et je pense que nous devons continuer d'y réfléchir.

Mme Fraser : Monsieur le président, si je peux me permettre, nous avons les renseignements demandés sur l'équité en matière d'emploi. Je vais demander à M. Wiersema de donner ce renseignement aux sénateurs.

M. Wiersema : Je m'excuse de ne pas m'être manifesté plus rapidement là-dessus. Au 31 mars 2004, nous avions 585 employés, dont 321 étaient des femmes — une en particulier —, ce qui représentait 54,9 p. 100 de notre personnel et nous croyons que la représentation que nous sommes censés avoir est de 52,1 p. 100, de sorte que nous avons dépassé l'objectif là-dessus.

Pour les Autochtones, nous en avons 9. Ils représentent 1,5 p. 100 de notre personnel, alors qu'ils constituent 1,9 p. 100 de la population active. Quant aux personnes handicapées, nous en avons 20, soit 3,4 p. 100, par rapport à 3,6 p. 100 de la population active disponible, et nous sommes donc proches. Pour les membres des minorités visibles, nous en avons 47, soit 8 p. 100 de notre personnel, en comparaison de 10,6 p. 100 de la population active disponible.

Le président : C'est mieux que la moyenne.

M. Wiersema : Nous nous débrouillons assez bien. Si l'on fait une ventilation par niveau du personnel, par groupe de gestion et catégorie professionnelle et tout le reste, on constate des écarts plus prononcés, mais pour l'ensemble du personnel, notre situation est raisonnablement bonne.

Le président : Auriez-vous objection à nous envoyer la ventilation détaillée? Nous n'en avons pas besoin tout de suite. Si vous pouviez nous l'envoyer, ce serait très bien.

Avant de redonner la parole au sénateur Comeau, je voudrais poser une question de portée générale et j'en reviens encore à ce comité de sommités. Si le budget du Bureau du vérificateur général était établi de manière indépendante, car c'est effectivement ce que vous voulez, indépendamment du Conseil du Trésor, comment traiteriez-vous les demandes de fonds de prévoyance et les reports de fonds, et cetera? Si ce comité disait : « C'est tout! », et si vous aviez subitement besoin d'un fonds de prévoyance, comment feriez-vous? Reconvoyeriez-vous le comité?

Mme Fraser : Oui. Je pense qu'il faudrait les convoquer de nouveau pour expliquer pourquoi nous avons besoin de fonds supplémentaires.

The one advantage we saw with the blue ribbon panel is that it would be put into the process as it exists now. We would have to make a submission to the Treasury Board and we would go through the normal process. We do plan for contingencies, but should something happen that is quite extraordinary — and I have a hard time imagining what that would be at times — we would get additional mandates given to us. New organizations are created, but we do not automatically go back and ask for funding each time that happens. We sort of wait for a period of time.

The Chairman: You put it into next year's budget?

Ms. Fraser: We could wait two or three years and then say that we need to go back and ask for a step-up in our funding. When we take on new work, it is not just a question of getting the funding; you also need to have the people, and it takes us a while to build up. We will often displace work if we get particular requests that come in. However, it would still have to go through the panel.

The Chairman: There is no way that you outsource your work, is there?

Ms. Fraser: We do a bit, but not a lot. If ever we came to the state of having all the departments and agencies produce audited financial statements, obviously we would have to outsource.

Mr. Wiersema: I would point out, though, that we spend approximately \$6 million a year of our \$70 million dollar — and some — appropriation on professional services contracts to contract in for specialized expertise, or to help us manage workload peaks.

The Chairman: To do the kind of performance that you do, you need all kinds of specialized people, from medical people to doctors, lawyers and engineers. We understand that. From time to time you would have to supplement your in-house staff.

Ms. Fraser: That is right. We have to bring in specialized expertise. For every audit that we do, we have what we call an advisory group and we bring in people who are familiar with the area to help us determine the scope of our audit, to ensure that we are looking at the right issues and to help us as well review the findings. We hope that on some of those groups we will have people with very different points of view, so that we get the conflict at the beginning and thus that we can understand where we should be focusing our audit effort. We usually have three to four advisors on every one of the audits that we conduct.

Senator Downe: On the question that the chairman raised, I noticed on your contracts for less than \$25,000, 100 per cent of them are non-competitive contracts. I believe there are 425 that

Il nous est apparu que l'un des avantages d'un groupe d'experts est qu'il pourrait s'intégrer au processus existant. Il nous faudrait faire une présentation au Conseil du Trésor et nous passerions par le processus normal. Nous prévoyons actuellement des sommes pour éventualités, mais s'il arrivait quelque chose de tout à fait extraordinaire — que j'ai d'ailleurs du mal à imaginer —, on nous confierait des mandats additionnels. De nouvelles organisations sont créées, mais nous ne retournons pas automatiquement pour demander de nouveaux fonds à chaque fois que cela arrive. Nous attendons un certain temps.

Le président : Vous mettez cela dans le budget de l'année suivante?

Mme Fraser : Nous pouvons attendre deux ou trois ans et dire ensuite que nous devons revoir tout cela et qu'il nous faut donc plus d'argent. Quand nous assumons de nouvelles tâches, ce n'est pas seulement la question d'obtenir l'argent; il faut aussi embaucher des gens et cela nous prend un certain temps. Il nous arrive souvent de retarder des travaux quand nous recevons des demandes particulières. Cependant, il faudrait quand même passer par le groupe d'experts.

Le président : Vous ne faites pas de sous-traitance, n'est-ce pas?

Mme Fraser : Un peu, mais pas beaucoup. S'il arrivait que tous les ministères et organismes doivent produire des états financiers vérifiés, de toute évidence nous devrions impartir une partie de notre travail.

M. Wiersema : Je tiens toutefois à signaler que nous consacrons environ six millions de dollars par année sur nos crédits de 70 millions à des contrats de services professionnels pour retenir à contrat les services de spécialistes, ou pour nous aider à gérer les périodes de pointe.

Le président : Pour assurer le rendement que vous assurez, vous avez besoin de toutes sortes de spécialistes, qu'il s'agisse de personnel médical, de médecins, d'avocats et d'ingénieurs. Nous comprenons cela. Vous devez parfois compléter votre effectif interne.

Mme Fraser : C'est exact. Nous devons faire appel à des spécialistes. Pour chaque vérification que nous effectuons, nous avons un groupe consultatif et nous engageons des personnes qui connaissent le domaine afin qu'elles nous aident à déterminer l'ampleur de notre vérification, pour nous assurer que nous examinons les questions appropriées et pour qu'ils nous aident aussi à passer en revue les constatations. Nous espérons que certains de ces groupes compteront des personnes ayant des points de vue très différents, afin que cette divergence d'opinion se manifeste dès le début et que nous puissions comprendre par la suite où nous devrions orienter notre effort de vérification. Nous faisons habituellement appel à trois ou quatre conseillers pour chaque vérification que nous effectuons.

Le sénateur Downe : En ce qui concerne la question que le président a soulevée, j'ai constaté qu'en ce qui concerne vos contrats de moins de 25 000 \$, la totalité d'entre eux sont des

you are looking at. How many of those 425 went to the same people or the same companies? Could you send me that information?

Mr. Wiersema: In accordance with the new disclosure requirements from the Treasury Board on contracting, we have posted on our website all contracts, I believe, which exceed \$10,000.

Senator Downe: It used to be \$25,000. Now it is reduced to \$15,000.

Ms. Fraser: The limit for non-competitive contracts is \$25,000, but there is a disclosure requirement now that all contracts over \$10,000 should be posted on the Web. We have a policy, though, within the office that no contractor can receive more than \$75,000 in a year unless there is an exception, which I would have to sign. In the current year I know I signed one for legal expertise. You might guess in what context. Other than that, I have not signed any contracts. I can certainly give you that information.

Senator Downe: The numbers I am looking at are for the 2003-04 fiscal year. As I said, there were 425 contracts that were non-competitive.

On the contracts over \$25,000 that you had to call competition on, a little less than 6 per cent of those were non-competitive. Was there a certain expertise that you required?

Ms. Fraser: I believe it was one contract that was given. I thought we had given the explanation. It was one contract. It was for someone who had been working with us to help us take another look at the way the executive committee functioned, and he also is someone who knows the office well and chairs our internal audit committee. It went over the \$25,000 because of that. I think it was that one or it may have been the computer.

Mr. Wiersema: It is on page 42 of our departmental performance report. We ordered one contract for \$42,000 on a non-competitive basis for review of the office of strategic governance to a contractor who was uniquely qualified to do this work. That is the contract that the Auditor General referred to.

Senator Comeau: Are you familiar with the legislation that is now before the Senate, Bill C-21, that has to do with the non-profit corporations act and whether this act might make foundations subject to reporting under this act?

Ms. Fraser: No, I am not, I am afraid. My staff might know about it.

Senator Comeau: I will be reading through it to see whether it might make the foundation subject to such reporting.

Ms. Fraser: We will look through it as well.

contrats non concurrentiels. Je crois que vous êtes en train d'en examiner 425. De ce nombre, combien sont attribués aux mêmes personnes ou aux mêmes entreprises? Pouvez-vous me faire parvenir cette information?

M. Wiersema : Conformément aux nouvelles obligations d'information établies par le Conseil du Trésor en matière d'octroi de contrats, nous avons affiché sur nos sites Web tous les contrats, je crois, dont la valeur dépasse 10 000 \$.

Le sénateur Downe : Auparavant, il s'agissait de contrats de 25 000 \$. Maintenant, le montant est passé à 15 000 \$.

Mme Fraser : La limite pour les contrats non concurrentiels est de 25 000 \$, mais il existe désormais une obligation d'information selon laquelle tous les contrats de plus de 10 000 \$ doivent être affichés sur le Web. Nous avons toutefois une politique au bureau qui prévoit qu'aucun titulaire de contrat ne peut recevoir plus de 75 000 \$ par année à moins d'une exception, que je devrais autoriser. Cette année, je sais que j'ai signé un contrat de ce genre pour retenir les services d'un expert juridique. Vous devinerez dans quel contexte. Autrement, je n'ai signé aucun contrat. Je peux certainement vous fournir cette information.

Le sénateur Downe : Les chiffres que j'ai sous les yeux concernent l'exercice financier 2003-2004. Comme je l'ai dit, il y avait 425 contrats qui étaient non concurrentiels.

En ce qui concerne les contrats de plus de 25 000 \$ qui font l'objet d'un appel d'offres, un peu moins de 6 p. 100 de ces contrats étaient non concurrentiels. Aviez-vous besoin des services d'un spécialiste?

Mme Fraser : Je crois qu'il s'agit d'un contrat qui a été accordé. Je pensais que nous avions fourni l'explication. Il s'agissait d'un contrat. Il a été accordé à une personne qui avait travaillé avec nous afin de nous aider à revoir le fonctionnement du comité exécutif, et c'est également une personne qui connaît bien le bureau et qui préside notre comité de vérification interne. C'est la raison pour laquelle le contrat était supérieur à 25 000 \$. Je crois qu'il s'agit de ce contrat-là ou il s'agit peut-être de l'informatique.

M. Wiersema : Cela se trouve à la page 45 de notre rapport ministériel sur le rendement. Nous avons octroyé un contrat non concurrentiel de 42 000 \$ pour l'examen du bureau de la gouvernance stratégique à un titulaire de contrat qui possédait les compétences particulières pour faire ce travail. C'est le contrat dont parle la vérificatrice générale.

Le sénateur Comeau : Connaissez-vous le projet de loi qui se trouve maintenant devant le Sénat, le projet de loi C-21, qui régit les organisations à but non lucratif, et savez-vous si cette loi pourrait obliger les fondations à présenter des rapports?

Mme Fraser : Non, malheureusement. Mes collaborateurs sont peut-être au courant de la chose.

Le sénateur Comeau : Je le lirai attentivement afin de déterminer s'il pourrait obliger les fondations à présenter de tels rapports.

Mme Fraser : Nous l'examinerons aussi de notre côté.

The Chairman: That concludes our questioning tonight. We want to thank you both very much for coming forward. Your evidence and information have been very informative and useful in relation to our ongoing study. We hope that you will be back again soon.

Ms. Fraser: Thank you, senator. I look forward to coming back.

The committee adjourned.

Le président : Cela met fin à nos questions pour ce soir. Nous tenons à vous remercier tous deux de votre présence. Vos témoignages et les renseignements que vous nous avez fournis ont été très instructifs et très utiles en ce qui concerne notre étude en cours. Nous espérons vous revoir bientôt.

Mme Fraser : Je vous remercie, sénateurs. Je me ferai un plaisir de revenir devant le comité.

La séance est levée.



If undelivered, return COVER ONLY to:
Public Works and Government Services Canada –
Publishing and Depository Services
Ottawa, Ontario K1A 0S5

*En cas de non-livraison,
retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à:*
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada –
Les Éditions et Services de dépôt
Ottawa (Ontario) K1A 0S5

APPEARING

Tuesday, November 30, 2004

The Honourable Reg Alcock, P.C., M.P., President of the Treasury Board and Minister responsible for the Canadian Wheat Board.

WITNESSES

Tuesday, November 30, 2004

Treasury Board of Canada:

Mike Joyce, Assistant Secretary, Expenditure and Management Strategies Sector.

Wednesday, December 1, 2004

Office of the Auditor General of Canada:

Sheila Fraser, Auditor General;

John Wiersema, Deputy Auditor General.

COMPARAÎT

Le mardi 30 novembre 2004

L'honorable Reg Alcock, C.P., député, Président du Conseil du Trésor et ministre responsable de la Commission canadienne du blé.

TÉMOINS

Le mardi 30 novembre 2004

Conseil du Trésor du Canada :

Mike Joyce, secrétaire adjoint, Secteur des stratégies de gestion et dépenses.

Le mercredi 1^{er} décembre 2004

Bureau du vérificateur général du Canada :

Sheila Fraser, vérificatrice générale;

John Wiersema, vérificateur général adjoint.





First Session
Thirty-eighth Parliament, 2004

SENATE OF CANADA

*Proceedings of the Standing
Senate Committee on*

National Finance

Chair:

The Honourable DONALD H. OLIVER

Tuesday, December 7, 2004 (in camera)
Wednesday, December 8, 2004

Issue No. 5

Sixth meeting on:

Main Estimates 2004-2005

Third meeting on:

Supplementary Estimates (A) 2004-2005

APPEARING:

The Honourable Scott Brison, P.C., M.P., Minister of
Public Works and Government Services
and

The Honourable Walt Lastewka, P.C., M.P.,
Parliamentary Secretary, Public Works
and Government Services

WITNESSES:

(See back cover)

Première session de la
trente-huitième législature, 2004

SÉNAT DU CANADA

*Délibérations du Comité
sénatorial permanent des*

Finances nationales

Président :

L'honorable DONALD H. OLIVER

Le mardi 7 décembre 2004 (à huis clos)
Le mercredi 8 décembre 2004

Fascicule n° 5

Sixième réunion concernant :

Le Budget principal des dépenses 2004-2005

Troisième réunion concernant :

Le Budget supplémentaire des dépenses (A) 2004-2005

COMPARAISSENT :

L'honorable Scott Brison, C.P., député, ministre des
Travaux publics et des Services gouvernementaux
and

L'honorable Walt Lastewka, C.P., député,
secrétaire parlementaire, Travaux publics
et Services gouvernementaux

TÉMOINS :

(Voir à l'endos)



THE STANDING SENATE COMMITTEE ON
NATIONAL FINANCE

The Honourable Donald H. Oliver, *Chair*

The Honourable Joseph A. Day, *Deputy Chair*

and

The Honourable Senators:

- | | |
|---|--|
| * Austin, P.C.
(or Rompkey, P.C.)
Carstairs, P.C.
Comeau
Cools
Downe
Ferretti Barth | * Kinsella
(or Stratton)
Murray, P.C.
Ringuette
Stratton
Stollery |
|---|--|

*Ex Officio Members

(Quorum 4)

Change in membership of the committee:

Pursuant to rule 85(4), membership of the committee was amended as follows:

The name of the Honourable Senator Stollery is substituted for that of the Honourable Senator Harb (*December 8, 2004*).

LE COMITÉ SÉNATORIAL PERMANENT DES
FINANCES NATIONALES

Président : L'honorable Donald H. Oliver

Vice-président : L'honorable Joseph A. Day

et

Les honorables sénateurs :

- | | |
|---|--|
| * Austin, C.P.
(ou Rompkey, C.P.)
Carstairs, C.P.
Comeau
Cools
Downe
Ferretti Barth | * Kinsella
(ou Stratton)
Murray, C.P.
Ringuette
Stratton
Stollery |
|---|--|

*Membres d'office

(Quorum 4)

Modification de la composition du comité :

Conformément à l'article 85(4) du Règlement, la liste des membres du comité est modifiée, ainsi qu'il suit :

Le nom de l'honorable sénateur Stollery est substitué à celui de l'honorable sénateur Harb (*le 8 décembre 2004*).

MINUTES OF PROCEEDINGS

OTTAWA, Tuesday, December 7, 2004
(9)

[English]

The Standing Senate Committee on National Finance met in camera at 10:04 a.m., this day, in room 705, Victoria Building, the Chair, the Honourable Donald H. Oliver, presiding.

Members of the committee present: The Honourable Senators Carstairs, P.C., Comeau, Cools, Day, Downe, Harb, Murray, P.C., Oliver and Ringuette (9).

In attendance: Guy Beaumier and Odette Madore, Research Officers, Library of Parliament.

Pursuant to the Order of Reference adopted by the Senate on Tuesday, November 16, 2004, the committee continued its consideration of the examination of the Supplementary Estimates (A) laid before Parliament for the fiscal year ending March 31, 2005. (*For complete text of the Order of Reference, please see Issue No. 3 of the proceedings of the committee.*)

Pursuant to rule 92(2)(f), the committee considered its draft report on the Supplementary Estimates (A) 2004-2005.

It was moved by the Honourable Senator Day:

That the draft report be adopted as the report of the committee on the Supplementary Estimates (A) 2004-2005; and

That the steering committee be empowered to approve the final version of the report with any necessary editorial, grammatical or translation changes as deemed advisable.

The question being put on the motion, it was adopted.

At 10:40 a.m., the committee adjourned to the call of the Chair.

ATTEST:

OTTAWA, Wednesday, December 8, 2004
(10)

[English]

The Standing Senate Committee on National Finance met at 5 p.m., this day, in room 705, Victoria Building, the Chair, the Honourable Donald H. Oliver, presiding.

Members of the committee present: The Honourable Senators Carstairs, P.C., Comeau, Day, Downe, Kinsella, Oliver, Ringuette, and Stollery (8).

Other senators present: The Honourable Senators Gustafson and Losier-Cool (2).

PROCÈS-VERBAUX

OTTAWA, le mardi 7 décembre 2004
(9)

[Traduction]

Le Comité sénatorial permanent des finances nationales se réunit aujourd'hui, à huis clos, à 10 h 4, dans la pièce 705, édifice Victoria, sous la présidence de l'honorable Donald H. Oliver (*président*).

Membres du comité présents : Les honorables sénateurs Carstairs, C.P., Comeau, Cools, Day, Downe, Harb, Murray, C.P., Oliver et Ringuette (9).

Également présents : Guy Beaumier et Odette Madore, attachés de recherche, Bibliothèque du Parlement.

Conformément à l'ordre de renvoi adopté par le Sénat, le mardi 16 novembre 2004, le comité poursuit son examen du Budget supplémentaire des dépenses (A) déposé devant le Parlement pour l'exercice se terminant le 31 mars 2005. (*Le texte complet de l'ordre de renvoi figure au fascicule n° 3 des délibérations du comité.*)

Conformément à l'alinéa 92(12)f) du Règlement, le comité examine son avant-projet de rapport sur le Budget supplémentaire des dépenses (A) 2004-2005.

Il est proposé par l'honorable sénateur Day :

Que l'avant-projet de rapport soit adopté en tant que rapport du comité sur le Budget supplémentaire des dépenses (A) 2004-2005; et

Que le comité de direction ait l'autorisation d'approuver le rapport définitif auquel tout changement jugé nécessaire, que ce soit au niveau de la forme, de la grammaire ou de la traduction, aura été apporté.

La question, mise aux voix, est adoptée.

À 10 h 40, le comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation de la présidence.

ATTESTÉ :

OTTAWA, le mercredi 8 décembre 2004
(10)

[Traduction]

Le Comité sénatorial permanent des finances nationales se réunit aujourd'hui, à 17 heures, dans la pièce 705, édifice Victoria, sous la présidence de l'honorable Donald H. Oliver (*président*).

Membres du comité présents : Les honorables sénateurs Carstairs, C.P., Comeau, Day, Downe, Kinsella, Oliver, Ringuette et Stollery (8).

Autres sénateurs présents : Les honorables sénateurs Gustafson et Losier-Cool (2).

In attendance: Guy Beaumier and Odette Madore, Research Officers, Library of Parliament.

Also in attendance: The official reporters of the Senate.

Pursuant to the Order of Reference adopted by the Senate on Wednesday, October 20, 2004, the committee continued its consideration of the examination of the Main Estimates laid before Parliament for the fiscal year ending March 31, 2005. (For complete text of the Order of Reference, please see Issue No. 1 of the Proceedings of the Committee.)

APPEARING:

The Honourable Scott Brison, P.C., M.P., Minister of Public Works and Government Services;

The Honourable Walt Lastewka, P.C., M.P., Parliamentary Secretary, Public Works and Government Services.

WITNESSES:

Public Works and Government Services Canada:

David Marshall, Deputy Minister;

Lysanne Gauvin, Assistant Deputy Minister and Senior Financial Officer, Finance, Accounting, Banking and Compensation Branch.

The Chair made a statement.

Minister Brison made a statement and, together with the other witnesses, answered questions.

At 7:03 p.m., the committee adjourned to the call of the Chair.

ATTEST:

La greffière du comité,

Catherine Piccinin

Clerk of the Committee

Également présents : Guy Beaumier et Odette Madore, attachés de recherche, Bibliothèque du Parlement.

Aussi présents : Les sténographes officiels du Sénat.

Conformément à l'ordre de renvoi adopté par le Sénat, le mercredi 20 octobre 2004, le comité poursuit son examen du Budget principal des dépenses déposé devant le Parlement pour l'exercice se terminant le 31 mars 2005. (Le texte complet de l'ordre de renvoi figure au fascicule n°1 des délibérations du comité.)

COMPARAISSENT :

L'honorable Scott Brison, C.P., député, ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux;

L'honorable Walt Lastewka, C.P., député, secrétaire parlementaire, Travaux publics et Services gouvernementaux.

TÉMOINS :

Travaux publics et Services gouvernementaux Canada :

David Marshall, sous-ministre;

Lysanne Gauvin, sous-ministre adjointe et agent financier principal, Direction générale de la comptabilité, de la gestion bancaire et de la rémunération.

Le président fait une déclaration.

Le ministre Brison fait une déclaration et répond aux questions avec les autres témoins.

À 19 h 3, le comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation de la présidence.

ATTESTÉ :

EVIDENCE

OTTAWA, Wednesday, December 8, 2004

The Standing Senate Committee on National Finance met this day at 5 p.m. to examine the Main Estimates laid before Parliament for the fiscal year ending March 31, 2005.

Senator Donald H. Oliver (*Chairman*) in the Chair.

[*Translation*]

The Chairman: Honourable senators, I call this tenth meeting of the Standing Senate Committee on National Finance to order. As you know, our committee was created in 1919. This committee deals mainly with government expenditures, directly or indirectly, by examining the Estimates or bills.

[*English*]

On Wednesday, October 20, 2004, this committee was authorized to examine and report on the Main Estimates laid before Parliament for the fiscal year ending March 31, 2005.

This is the sixth meeting in our general mandate to review these Estimates. The committee has heard from a number of witnesses already, including the President of the Treasury Board, Minister Reg Alcock; the Comptroller General for Canada; the Auditor General on two occasions; the President of the Public Service Commission and the Minister of National Revenue, Minister John McCallum.

Minister Alcock briefed the committee on the government's initiatives to promote the stronger financial controls that are essential to ensure rigorous stewardship of public funds and value for money, to ensure that appropriate frameworks, policies and guidance on controls are available across the federal public service and to promote transparency and openness of financial activity, including systems for accounting, asset management and, most of all, procurement.

The Auditor General stated that she will be following closely the expenditure review being conducted through the Privy Council Office under Minister McCallum. She also answered questions about the government's management of its real estate portfolio.

In his appearance before the committee, Minister McCallum told us that the government was seeking \$12 billion in savings over the next five years to reallocate from lower priority areas to higher priority areas. He also expected to generate half of these savings through the government's "central activities," including more efficient property management and procurement.

TÉMOIGNAGES

OTTAWA, le mercredi 8 décembre 2004

Le Comité sénatorial permanent des finances nationales se réunit aujourd'hui à 17 heures pour se pencher sur l'étude du Budget des dépenses principal déposé au Parlement pour l'exercice se terminant le 31 mars 2005

L'honorable Donald H. Oliver (*président*) occupe le fauteuil.

[*Français*]

Le président : Honorables sénateurs, je déclare ouverte cette dixième séance du Comité sénatorial permanent des finances nationales. Comme vous le savez, notre comité a été créé en 1919. Ce comité s'intéresse principalement aux dépenses du gouvernement, directement ou indirectement, en étudiant les budgets des dépenses ou des projets de loi.

[*Traduction*]

Le mercredi 20 octobre 2004, le comité a été autorisé à examiner, en vue d'en faire rapport, le Budget des dépenses principal déposé au Parlement pour l'exercice se terminant le 31 mars 2005.

C'est la sixième réunion que nous tenons dans le cadre de notre mandat général d'examiner ce Budget des dépenses. Le comité a déjà entendu un certain nombre de témoins, notamment le président du Conseil du Trésor, le ministre Reg Alcock; le contrôleur général du Canada; la vérificatrice générale à deux reprises; la présidente de la Commission de la fonction publique et le ministre du Revenu national, M. John McCallum.

Le ministre Alcock a expliqué au comité les initiatives prises par le gouvernement pour promouvoir des contrôles financiers plus serrés qui sont essentiels pour assurer une intendance rigoureuse des fonds publics, pour assurer l'optimisation et pour garantir que des cadres, politiques et orientations appropriés sur les mesures de contrôle sont appliqués dans l'ensemble de la fonction publique fédérale et favorisent la transparence et l'ouverture des activités financières, notamment les systèmes de comptabilité, de gestion des actifs et, surtout, les acquisitions.

La vérificatrice générale a déclaré qu'elle suivra de près l'examen des dépenses effectué par le Bureau du Conseil privé sous la direction du ministre McCallum. Elle a aussi répondu aux questions sur la gestion du portefeuille immobilier du gouvernement.

Durant sa comparution devant le comité, le ministre McCallum nous a dit que le gouvernement cherchait à réaliser des économies de 12 milliards de dollars au cours des cinq prochaines années, en vue d'une réaffectation à des éléments dont la priorité est plus pressante. Il a ajouté qu'il s'attendait à obtenir la moitié de ces économies dans le secteur des « activités centrales » du gouvernement, notamment une gestion plus efficiente des biens et des acquisitions.

It is in this context that we have invited our witness this evening, Minister Scott Brison. These two activities fall within the mandate of the Department of Public Works and Government Services. As such, the department is key to this expenditure review.

Mr. Brison was first elected to the House of Commons in June 1997, and he became the Minister of Public Works and Receiver General of Canada on July 20, 2004.

Minister, we look forward to our discussions on real estate management and procurement in the context of greater government accountability and transparency. We also welcome the officials who are joining you this evening. Our practice is that you will make a presentation and then we will ask questions.

The Honourable Scott Brison, Minister of Public Works and Government Services: Thank you, Mr. Chairman, and honourable senators. It is great to be here with you this evening. I told my mother tonight that I could not speak with her very long; that I was going to the Senate. She was delighted to hear that. She misunderstood, of course. She thought that I would finally have some job security. In any event, I am very pleased to be here.

I want to commend, Mr. Chairman, this committee's role. When I read *The Globe and Mail* Report on Business article on October 25, I was delighted. Senator, you were quoted as saying that we can literally save billions. I agree with that goal, and I commend your committee on its important role from an oversight and direction perspective in helping us do exactly that in our department and also across government through the expenditure review process.

I am pleased to be here to discuss with you our department's Estimates for 2004-2005. I would like to introduce some of our officials, including our ADM of Finance, our CFO, Ms. Gauvin, our Deputy Minister, David Marshall, and Parliamentary Secretary to the department, Walt Lastewka. He has played a tremendous role in the review process. We will be discussing that this evening.

I am pleased to be able to talk with you on our three-point strategy for the future of our department and what it means for efficiencies for the Government of Canada. I recognize that the Department of Public Works can play an important leadership role in improving the efficiency of the Government of Canada.

[Translation]

I am confident we can have a significant and positive impact on the government's bottom line. Our goal is better value for taxpayers and better service for Canadians.

C'est dans ce contexte que nous avons invité notre témoin de ce soir, le ministre Scott Brison. Ces deux activités relèvent en effet du mandat du ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux. Par conséquent, le ministère joue un rôle clé dans cet examen des dépenses.

M. Brison a été élu une première fois à la Chambre des communes en juin 1997 et il est devenu ministre des Travaux publics et receveur général du Canada le 20 juillet 2004.

Monsieur le ministre, nous avons hâte de discuter avec vous de la gestion immobilière et de la gestion des acquisitions dans le contexte d'une plus grande responsabilité et transparence du gouvernement. Nous accueillons aussi les fonctionnaires qui vous accompagnent ce soir. Comme d'habitude, je vous cède la parole pour prononcer une allocution, après quoi nous vous poserons des questions.

L'honorable Scott Brison, ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux : Merci, monsieur le président et honorables sénateurs. Je suis très content d'être avec vous ce soir. J'ai dit à ma mère ce soir que je ne pouvais pas lui parler très longtemps parce que je m'en allais au Sénat. Elle était ravie d'entendre cela. Elle avait mal compris, bien sûr. Elle croyait que j'aurais enfin une certaine sécurité d'emploi. Quoi qu'il en soit, je suis ravi d'être ici.

Je voudrais, monsieur le président, faire une observation sur le rôle de votre comité. C'est avec grand plaisir que j'ai lu un article publié le 25 octobre dans le Report on Business du journal *The Globe and Mail*. Sénateur, on disait en rapportant vos propos que nous pouvions littéralement épargner des milliards. Je suis d'accord avec cet objectif et je félicite votre comité qui joue un rôle important de surveillance et d'orientation et qui peut donc nous aider à faire exactement cela dans notre ministère et dans l'ensemble des activités gouvernementales dans le cadre du processus d'examen des dépenses.

Je suis heureux d'être ici pour discuter avec vous du budget du ministère pour l'exercice 2004-2005. Je voudrais d'abord vous présenter nos fonctionnaires, notamment notre SMA aux Finances et agent financier principal, Mme Gauvin, notre sous-ministre, David Marshall, et mon secrétaire parlementaire, Walt Lastewka. Il a joué un rôle très actif dans le processus d'examen. Nous allons discuter de tout cela ce soir.

C'est avec plaisir que je vais vous parler de notre stratégie en trois points pour l'avenir de notre ministère et de ses répercussions en termes de gains d'efficacité pour le gouvernement du Canada. Je reconnais que le ministère peut jouer un rôle de chef de file important en ce qui a trait à l'amélioration de l'efficacité du gouvernement du Canada.

[Français]

Je suis confiant quant au fait que notre action peut voir un impact positif et significatif sur le résultat du gouvernement. Notre but est d'offrir un meilleur service aux contribuables canadiens.

[English]

Mr. Chair, our department is at the heart of federal procurement. In fact, we are the largest purchasing agent in Canada. Each year, we buy about \$10-billion worth of goods and services, from flu vaccines to helicopters to paper clips. Our department provides office space for 210,000 public servants across Canada. In doing so, we manage one of the most diverse portfolios of office real estate in the country.

We also offer one of the largest information technology networks in the country. I am proud to say as well that Public Works is at the forefront of "greening" government. We have made our operations 33 per cent more energy efficient since 1990, and we have helped to make the government the single largest operator of energy efficient vehicles in Canada. We are in the forefront of environmental remediation projects across Canada including the clean up of the Sydney tar ponds.

[Translation]

Public Works is the pillar of government and I'm pleased to be in the portfolio in these times of challenge and change.

[English]

Public works has a long and proud history building in Canada, including our Parliament Buildings. However, as you are aware, our department has had some challenges in recent years. Canadians are aware of these challenges, and they expect better. Senators, I can tell you that our Prime Minister expects better. I intend to deliver on those expectations.

Our vision of change is based on one underlying principle that should guide everything we do as a government. That principle is respect for the taxpayer and their hard-earned tax dollars and, at the same time, delivering federal services for Canadians. In doing so, I am confident we can save hundreds of millions of dollars each year, in fact billions of dollars over time. Change is never easy. It will take a lot of hard work and some basic shifts in philosophy, approach and in the culture of government.

During the summer and fall, I had the opportunity to meet over 3,400 of our Public Works employees and team members across Canada in a series of six town hall meetings in every region of the country. I can tell you that our team is enthusiastic, able, willing and ready to make a real difference in terms of changing the way we do business as a department and, in fact, changing the way we do business as a government.

[Traduction]

Monsieur le président, notre ministère se trouve au coeur des activités liées à l'approvisionnement au gouvernement fédéral. En fait, nous sommes le plus important acheteur du Canada. Chaque année, nous achetons environ 10 milliards de dollars de biens et de services, qu'il s'agisse de vaccins contre la grippe, d'hélicoptères ou de trombones. Notre ministère fournit des locaux à bureaux à environ 210 000 fonctionnaires de l'ensemble du Canada. De ce fait, nous gérons le portefeuille immobilier le plus important et le plus diversifié du pays.

Notre ministère exploite un des plus importants réseaux de technologie de l'information au pays. Je suis fier de pouvoir dire que Travaux publics et Services gouvernementaux Canada joue également un rôle de premier ordre en ce qui a trait à l'écologisation du gouvernement. Nous avons amélioré l'efficacité énergétique de nos opérations de 33 p. 100 depuis 1970, et nous avons contribué à faire du gouvernement le plus grand exploitateur de véhicules éconergétiques du Canada. Et nous jouons un rôle de premier ordre en ce qui a trait à l'assainissement de l'environnement, y compris le nettoyage des étangs bitumineux de Sydney.

[Français]

Travaux publics est le pilier du gouvernement et je suis fier d'être à la tête de ce portefeuille en ces temps de défis et changements.

[Traduction]

Travaux publics et Services gouvernementaux Canada est fier de sa longue tradition de bâtisseur du Canada, notamment des édifices du Parlement. Mais, comme vous le savez, notre ministère a dû relever certains défis au cours des dernières années. Les Canadiennes et les Canadiens connaissent ces défis et ils s'attendent à mieux. Honorables sénateurs, je peux vous dire que notre premier ministre s'attend à mieux. Et j'entends répondre à ces attentes.

Notre vision est fondée sur un principe sous-jacent qui devrait nous guider dans le cadre de toutes les activités que nous entreprenons pour le compte du gouvernement. Il s'agit du respect envers les contribuables et l'argent qu'ils gagnent si durement. En même temps, nous devons assurer la prestation des services fédéraux aux Canadiens. Ce faisant, je suis convaincu que nous pourrions chaque année économiser des centaines de millions de dollars, voire des milliards de dollars. Il n'est jamais facile d'apporter ces changements. Il faudra travailler très fort et apporter des changements fondamentaux à la philosophie, à l'approche et à la culture du gouvernement.

Cet été et cet automne, j'ai rencontré plus de 3 400 employés de l'équipe de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada dans le cadre de six assemblées générales dans chacune des régions du pays. Et je peux vous dire que notre équipe est enthousiaste et disposée à se retrouver les manches et à réaliser ces changements dans la manière dont nous fonctionnons au ministère et dans l'ensemble du gouvernement.

[Translation]

In those town hall meetings, I have described my strategy for the department, and I'd like to share some details of that with you today.

[English]

First, smarter buying can make a huge contribution to the efficiency of government. If we can realize even a 10 per cent savings on what we acquire, the \$10 billion figure I described earlier, through coordination and harnessing the powers of scale we have as a government procurement agency, our department could help reduce the cost of procurement across the 98 departments and agencies in the Government of Canada by more than a billion dollars per year. That is a billion dollars we can invest more effectively in addressing the priorities of Canadians — health care, child care, the needs of communities and other priorities that Canadians value.

I am also looking forward to implementing the final recommendations from Mr. Lastewka's government-wide procurement review strategy. That has been the most comprehensive review of government procurement conducted in Canada since 1963.

Also, Walt Lastewka once worked for General Motors, where he conducted a similar review. That private sector experience has benefited us significantly within the Government of Canada.

The second part of our strategy focuses on the real property side. Public Works now spends about \$3 billion per year on real estate and related services. We are looking at ways to provide good, safe and accessible accommodation for government workers at lower cost to Canadians.

Our studies show that the federal government spends 20 per cent more on a per-square foot basis to operate our real estate, our office buildings. We also use more space per employee than the industry average.

At the same time, we have some significant issues around a deferred maintenance deficit of about \$1 billion that is growing by about \$100 million per year. We are an expensive landlord and so we think it is important for us to address some of the deferred maintenance issues. Already we are taking steps to enforce stricter standards on the use of space, and we are taking a more aggressive approach to leasing with the goal of saving 15 per cent of our costs. The recent renegotiation of our building maintenance contract program will save us \$50 million per year over the amount budgeted.

As an aside on that, back in 1998, 80 per cent of our building maintenance was outsourced to the private sector. That achieved a savings of \$20 million per year for the taxpayer, and this most

[Français]

Dans ces conférences communautaires, j'ai décrit ma stratégie pour le ministère, et j'aimerais partager ma vision avec vous aujourd'hui.

[Traduction]

Premièrement, des achats plus judicieux peuvent largement contribuer à l'efficacité du gouvernement. Si nous pouvons seulement économiser 10 p. 100 sur nos achats, les 10 milliards dont j'ai parlé tout à l'heure, grâce à une meilleure coordination et à des économies d'échelle, notre ministère pourrait réduire de plus de un milliard de dollars par année le coût de l'approvisionnement dans l'ensemble des 98 ministères et agences du gouvernement du Canada — et c'est un montant de un milliard de dollars qui pourrait être investi dans des domaines prioritaires au Canada, comme les soins de santé, la garde des enfants, les collectivités et d'autres priorités auxquelles les Canadiens attachent de l'importance.

Je compte aussi mettre en oeuvre les recommandations définitives découlant de l'examen des achats dans l'ensemble du gouvernement réalisé par M. Lastewka. C'est l'examen le plus approfondi des acquisitions au gouvernement qui ait été effectué au Canada depuis 1963.

De plus, Walt Lastewka a déjà travaillé pour General Motors, où il avait effectué un examen semblable. Son expérience du secteur privé nous a été très profitable au gouvernement du Canada.

La deuxième partie de ma stratégie traite de l'immobilier. Notre ministère dépense actuellement trois milliards de dollars chaque année pour des services immobiliers et des services connexes. Nous cherchons des façons de fournir aux fonctionnaires fédéraux des locaux de qualité, sûrs et accessibles, tout en réduisant le coût associé à ces locaux.

Selon nos études, le gouvernement fédéral dépense 20 p. 100 de plus du pied carré pour le fonctionnement de nos immeubles à bureaux et nous comptons une superficie plus grande par employé que la moyenne de l'industrie.

En même temps, nous avons un déficit d'entretien différé d'environ un milliard de dollars, ce qui pose un grave problème puisque cette somme augmente d'environ 100 millions de dollars par année. Comme propriétaires d'immeubles, nous sommes ruineux et il nous semble donc important de nous attaquer à ce problème de l'entretien différé. Nous prenons déjà des mesures pour appliquer des normes plus strictes concernant l'utilisation des locaux et nous avons adopté une approche plus agressive à l'égard de la location, avec l'objectif d'économiser 15 p. 100 de nos coûts. La récente renégociation de notre contrat d'entretien des immeubles nous fera économiser 50 millions de dollars par année par rapport à la somme prévue dans le budget.

Soit dit en passant, déjà en 1998, nous avons confié au secteur privé 80 p. 100 de l'entretien de nos immeubles. Cela a fait économiser 20 millions de dollars par année aux contribuables et

recent negotiation added to that savings of about \$50 million per year. There are significant savings when we consider alternative approaches.

In the medium term I have asked officials to explore a number of options, for example, on how best to handle our portfolio, whether it makes sense to divest ourselves of some office properties and lease back the space needed, whether to outsource the management of our buildings, or whether to use a real estate investment trust as a vehicle to achieve greater efficiencies. Currently, we are designing a request for proposal that is defined broadly enough to not preclude any option prematurely because we have not made any final decisions.

[Translation]

One overriding principle is that we will increase the federal government's visibility and presence in regions and communities across Canada. The government may gain the flexibility to move more public employees to the regions to be closer to the public they serve.

[English]

The third element of our vision is to improve the business of government by continuing to modernize our information technology systems. We need to make it easier for Canadian citizens and businesses to interact with the Government of Canada on-line 24/7 from the convenience of their homes. The financial sector has done it and the retail sector has done it. We have made great strides as government but we can do more, by providing on-line services that are convenient, accessible, fast, efficient, secure and confidential.

Mr. Chair, the three-point strategy is aimed at ensuring more efficient and cost-effective service delivery and better results and services for Canadians. Our goal is to get the best possible return for taxpayers' hard-earned dollars because Canadians deserve nothing less. In the months to come, the government will have to make some decisions, in some cases difficult ones, around the expenditure review process to achieve the goal of \$12 billion over five years. In some cases, services can be cut if they are not providing the kind of desired result.

If we can improve the efficiencies of our operations that is, in many ways, a better way to achieve the goal of expenditure review than to actually cut services to Canadians. I believe that much of the work we are doing within our department can help achieve those efficiencies. The decisions we face as part of expenditure review and as part of the budget process may seem tough but they are actually not as tough as the decisions being faced by a Canadian family with several children making \$20,000 or \$30,000 per year. If we can make our decisions well then we

cette récente renégociation a encore ajouté 50 millions de dollars par année à ces économies. Ce sont là d'importantes économies réalisées grâce à des solutions novatrices.

À moyen terme, j'ai demandé à des cadres d'examiner différentes possibilités. Par exemple, serait-il logique que le gouvernement se départisse d'une partie de ses immeubles à bureaux et qu'il loue des locaux, faudrait-il confier en sous-traitance les services de gestion immobilière ou avoir recours à un fonds de placement immobilier comme outil pour réaliser des gains d'efficience? Nous élaborons actuellement une demande de propositions qui sera suffisamment générale pour n'exclure aucune option prématurément, parce que nous n'avons pris aucune décision définitive dans ce dossier.

[Français]

Un de nos principes de base est que nous allons augmenter notre présence et notre visibilité dans les régions et les communautés à travers le Canada. Le gouvernement pourrait avoir la flexibilité de transférer plus de fonctionnaires dans les régions pour qu'ils soient plus prêts du grand public, envers lequel ils rendent service.

[Traduction]

Le troisième élément de notre vision consiste à améliorer les activités du gouvernement en continuant de moderniser nos systèmes de technologie de l'information. Nous devons permettre aux entreprises et aux citoyens canadiens d'interagir plus facilement avec le gouvernement, 24 heures sur 24 et sept jours sur sept, dans le confort de leur foyer. Le secteur financier l'a fait, le secteur du commerce de détail l'a fait; le gouvernement a fait de grands progrès, mais il faut faire plus en fournissant des services en direct qui soient utiles et accessibles, rapides et efficaces, sûrs et confidentiels.

Monsieur le président, la stratégie en trois points vise à fournir des services de façon plus efficiente et rentable, et à mieux servir la population canadienne. Notre objectif est de maximiser le rendement de l'argent des contribuables, si chèrement gagné. Les Canadiens et les Canadiennes ne méritent rien de moins. Au cours des prochains mois, le gouvernement devra prendre des décisions parfois difficiles dans le cadre du processus d'examen des dépenses afin de réaliser l'objectif d'économiser 12 milliards de dollars sur cinq ans. Dans certains cas, des services pourront être supprimés s'ils ne permettent pas d'atteindre les résultats souhaités.

Si nous pouvons améliorer l'efficience de notre fonctionnement, c'est à bien des égards une meilleure manière de réaliser l'objectif de l'examen des dépenses que de réduire ou supprimer des services offerts aux Canadiens. Je suis convaincu qu'une bonne partie du travail que nous faisons au sein de notre ministère peut aider à réaliser ces gains d'efficience. Les décisions auxquelles nous sommes confrontés dans le cadre de l'examen des dépenses et du processus budgétaire peuvent sembler difficiles, mais elles ne sont rien en comparaison des décisions ardues que

can make their decisions a bit easier.

Mr. Chair, earlier tonight you said that I have been invited. In fact, I called you the day I read that glowing article in *The Globe and Mail*, because I wanted to invite myself to appear so that I might be part of your committee's achievements. I am as committed to your goal stated in *The Globe and Mail* and your efforts in the last several weeks to participate in what I believe to be an exciting project in terms of renewal of government and changing the way in which government does business.

On the Estimates side, the appropriations requested for our department represent \$2.7 billion, and \$2.1 billion of that is of a non-flexible nature, separately controlled, leaving about \$600 million that is subject to reallocation flexibilities. There is an increase in the 2004-05 budget mainly because of the restructuring of the Government of Canada in December, 2003. As a result, our department became responsible for government on-line as well as the shared travel service initiative. We transferred responsibilities for many of the programs and services delivered by the now-disbanded Communications Canada.

As such, the principal increase in the budget of our department is commensurate with an increase in our mandate as a department and is related to, for instance, real property demands around space — increases required by other departments because of increases in the numbers of public servants within those departments.

We are counting on the 2004-05 Estimates to provide the resources needed to allow us to continue to serve Canadians as a department but also to play an important role in achieving greater efficiencies across the 98 departments and agencies of government. Public Works does play an important transformative role within government and can do more to deliver on those efficiencies.

Public Works, if you will, is like the engine of government, and needs gas in the form of funding to move forward. To push the analogy further, I want our department to be a more fuel-efficient engine to help propel a more agile and effective government.

[Translation]

I am anxious to answer your questions. My department's officials are also prepared to answer more technical questions.

doivent prendre quotidiennement les familles canadiennes qui ont plusieurs enfants et qui gagnent 20 000 \$ ou 30 000 \$ par année. Si nous prenons de bonnes décisions, cela pourrait faciliter grandement les leurs.

Monsieur le président, vous avez dit tout à l'heure que j'ai été invité. En fait, je vous ai téléphoné le jour même où j'ai lu cet article élogieux dans le *Globe and Mail* parce que je voulais m'inviter moi-même à comparaître afin de participer aux réalisations de votre comité. Je partage entièrement l'objectif que vous avez exprimé dans cet article du *Globe and Mail* et vos efforts des dernières semaines pour participer à ce qui m'apparaît un projet passionnant en termes de renouvellement du gouvernement et de changement de la manière dont le gouvernement mène ses activités.

Pour ce qui est du Budget des dépenses, les crédits demandés pour notre ministère s'élèvent à 2,7 milliards de dollars, et une tranche de 2,1 milliards de dollars de cette somme ne donne lieu à aucune marge de manoeuvre puisqu'elle est contrôlée séparément, ce qui laisse 600 millions de dollars offrant une certaine marge pour des réaffectations. Il y a une augmentation dans le budget 2004-2005 principalement attribuable à la réorganisation du gouvernement du Canada opérée en décembre 2003. En conséquence, notre ministère est devenu responsable du programme Gouvernement en direct et aussi de l'initiative des services de voyage partagé. On nous a aussi confié la responsabilité de nombreux programmes et services qui étaient offerts par Communication Canada, organisme maintenant dissout.

Par conséquent, l'augmentation du budget de notre ministère est proportionnelle à notre mandat plus étendu et est attribuable, entre autres, à la demande accrue de locaux exigés par d'autres ministères dont les effectifs ont augmenté.

Nous comptons sur le Budget des dépenses de 2004-2005 pour nous donner les ressources nécessaires pour nous permettre de continuer à servir les Canadiens en tant que ministère, mais aussi de jouer un rôle important pour ce qui est de réaliser des gains d'efficacité dans l'ensemble des 98 ministères et agences du gouvernement. Le public joue un rôle important dans la transformation du gouvernement et peut en faire davantage pour aider à réaliser ces gains d'efficacité.

Travaux publics est en quelque sorte le moteur du gouvernement et il a besoin de carburant sous forme de crédits budgétaires pour fonctionner. Pour pousser davantage l'analogie, je veux que notre ministère soit un moteur plus économique en carburant pour faire avancer un gouvernement plus maniable et efficace.

[Français]

J'ai hâte que vous me posiez vos questions; les fonctionnaires de mon ministère sont également prêts à répondre à des questions plus techniques.

[English]

Thank you, Mr. Chair. I look forward to your questions.

The Chairman: Mr. Brison, before I turn to Senator Kinsella to start the questioning, as you know, Minister McCallum, who is head of the Expenditure Review Committee, appeared before this committee with some officials from the Privy Council Office. A number of questions were raised with him about where the \$12 billion will come from. There were a number of questions about the sale of properties. I would like to read to you what the minister said about the sale of government buildings. He said:

I can clear that up easily. Let me say that not one penny of the savings out of property management will come from selling buildings. I am an economist and I know it is bad public policy to sell off the Crown jewels to buy your groceries. You do not want to sell off all these assets and then credit your budget with that money when it is only one-time money.

Could you comment on what your fellow minister had to say about the sale of real property?

Mr. Brison: I agree with Minister McCallum completely. He meant, and I believe it strongly, that if the only gains were through the asset capital value of the sale then it would not make any sense to sell off any property at all. Minister McCallum shares with our department and me the view that we can achieve greater efficiencies through different approaches on management, through greater rigour in the control of space usage, and through more effective negotiating of our leasing arrangements, which we are doing now. Clearly, I would agree with his analysis that we would not sell a long-term asset and credit it in short-term numbers — expenditure review, for example, which was Minister McCallum's reference in that statement.

Senator Kinsella: Could I have some clarification in order to understand this? Under the second business line, "Exploring Savings in Real Estate," did I understand correctly that a consultant or departmental officials are studying the real estate holdings to determine whether they ought to be sold or substituted with new acquisitions, et cetera? Is a study under way now?

Mr. Brison: In fact, there has been a significant amount of analysis within the department. We are at the stage now where we need more granular information, and we need that from experts in the private sector, particularly from the capital market side, which is why we are doing a request for proposal that we are hoping will go out in January and that will give us the kind of information we need to make any final decision.

[Traduction]

Merci, monsieur le président. Je suis à votre disposition pour répondre à vos questions.

Le président : Monsieur Brison, avant de donner la parole au sénateur Kinsella pour lancer la période des questions, vous n'ignorez pas que le ministre McCallum, qui dirige le comité d'examen des dépenses, a comparu devant notre comité, accompagné de fonctionnaires du Bureau du Conseil privé. On lui a demandé notamment d'où viendraient les 12 milliards de dollars. On lui a posé un certain nombre de questions sur la vente des biens immobiliers. Je voudrais vous lire ce que le ministre a dit au sujet de la vente des immeubles du gouvernement. Je cite :

Je peux clarifier cela tout de suite. Je sous assure qu'on n'économisera pas un sou dans la gestion immobilière en vendant des immeubles. Je suis économiste et je sais qu'il n'est pas avisé de vendre les bijoux de la Couronne pour faire son marché. On aurait tort de vendre tous ces biens immobiliers et de mettre ensuite cet argent dans le budget, car il ne s'agit que de rentrées ponctuelles.

Pourriez-vous commenter les propos de votre collègue ministre au sujet de la vente des biens immobiliers?

M. Brison : Je suis entièrement d'accord avec le ministre McCallum. Ce qu'il voulait dire, et j'en suis fermement convaincu, c'est que si le seul avantage était réalisé sous forme du profit réalisé sur la vente de l'actif, il ne serait absolument pas logique de vendre ne serait-ce qu'un seul immeuble. Le ministre McCallum est d'accord avec les gens de mon ministère et avec moi-même pour dire que nous pouvons réaliser des gains d'efficacité en adoptant des approches de gestion différentes, grâce à une plus grande rigueur dans le contrôle de l'utilisation des locaux et en négociant plus efficacement nos baux, et c'est ce que nous faisons en ce moment. Je suis clairement d'accord avec son analyse et il n'est donc pas question de vendre un actif à long terme pour le créditer au bilan à court terme — par exemple dans le cadre de l'examen des dépenses, ce à quoi faisait allusion le ministre McCallum dans cette déclaration.

Le sénateur Kinsella : Pourrais-je avoir des précisions pour bien comprendre tout cela? Sous la rubrique du deuxième secteur d'activité, « Explorer la possibilité de réaliser des économies dans le secteur immobilier », ai-je bien compris qu'un expert-conseil ou des fonctionnaires du ministère sont en train d'étudier le portefeuille immobilier pour déterminer si des immeubles devraient être vendus ou remplacés par de nouvelles acquisitions, et cetera? Une étude est-elle en cours actuellement?

M. Brison : En fait, une analyse assez approfondie a déjà été faite au ministère. Nous en sommes maintenant à l'étape où nous avons besoin de renseignements plus pointus, de la part d'experts du secteur privé, en particulier du marché financier, et c'est pourquoi nous faisons une demande de propositions qui, nous l'espérons, sera lancée en janvier et qui nous donnera les renseignements dont nous avons besoin pour prendre éventuellement une décision finale.

Senator Kinsella: Is there anything in writing that you could share with the committee as to the terms of reference that you gave to those who are studying in particular the real estate that the Government of Canada owns?

Mr. Brison: Within our department, there has been an ongoing evaluation. The deputy may want to add to that, because much of the evaluation internally was done prior to my arrival. The request for proposal, when it goes forward, will be a very public one, because of course it is part of what we will be doing.

Senator Kinsella: Are there specific criteria that you are using in requesting this analysis? I am interested to know whether or not, in this assessment process and the recommendations that will come to you from your officials, social, historical, heritage and patrimony factors will be critical. We are dealing with public assets and public buildings, not private sector business assets.

Mr. Brison: I can answer that immediately, senator, and the answer is absolutely yes. We would be committed, on historic buildings, either in terms of continuing ownership or through covenants, to ensure that if they went to private sector ownership, they would be maintained accordingly.

Senator Kinsella: Let me try to be specific. Is there any possibility that, for example, the Sir John Thompson building on Barrington Street in Halifax could be sold?

Mr. Brison: There would be no possibility that it could be sold before we do a full evaluation of what we are actually doing. It would be certainly a building that would be part of our real property.

Senator Kinsella: That also would apply to a building I am more familiar with, namely the Federal Building on Queen Street in Fredericton. There is the possibility that it could be sold if your study brought you to that conclusion?

Mr. Brison: Yes, and it is premature to say that until we actually have finished our study. In fact, one thing that could come back from the RFP is that there are better ways to achieve economic value besides divestiture, for instance, just out-sourcing management or a real estate investment trust approach type of action which would securitize the revenue stream but where the people of Canada would continue to own the buildings.

Senator Kinsella: This is why it seems to me that it is so critically important for Canadians to understand what the terms of reference were that you gave to the officials to study and whether or not critical elements of those terms of reference include things like, in Fredericton, for example, the Federal Building. It is part of the community. There is not only a fiscal consideration; there is the whole impact on the economy, but more important on the social life, the geography, the atmosphere of the community. These are the kinds of elements I am concerned

Le sénateur Kinsella : Y a-t-il quelque chose par écrit dont vous pourriez faire part au comité relativement au mandat que vous avez donné à ceux qui étudient la question, en particulier le portefeuille immobilier appartenant au gouvernement du Canada?

M. Brison : Dans notre ministère, nous avons fait une évaluation continue. Le sous-ministre voudra peut-être ajouter des précisions, parce que cette évaluation interne a été faite en grande partie avant mon arrivée. La demande de propositions, quand elle sera lancée, sera tout à fait publique, parce que cela s'inscrit bien sûr dans notre démarche.

Le sénateur Kinsella : Appliquez-vous des critères spécifiques pour demander que l'on fasse cette analyse? Ce qui m'intéresse, c'est de savoir si, dans cette évaluation et dans les recommandations que vous adresseront vos fonctionnaires, les facteurs sociaux, historiques, patrimoniaux pèseront d'un poids critique. Il s'agit d'actifs publics, d'immeubles appartenant au public, et non pas d'actifs commerciaux du secteur privé.

M. Brison : Je peux répondre à cette question immédiatement, sénateur, et la réponse est un oui catégorique. Pour les immeubles historiques, nous nous engageons à faire en sorte, que ce soit en en conservant la propriété ou en concluant des ententes, qu'ils soient entretenus en conséquence si jamais leur propriété devait passer au secteur privé.

Le sénateur Kinsella : Je vais être plus précis. Y a-t-il une possibilité quelconque, par exemple, que l'immeuble Sir John Thompson, situé sur la rue Barrington à Halifax, soit vendu?

M. Brison : Il n'y a aucune possibilité qu'il soit vendu avant que nous n'ayons fait une évaluation complète de ce que nous allons faire exactement. Il s'agit certainement d'un immeuble qui fait partie de notre portefeuille immobilier.

Le sénateur Kinsella : Cela s'appliquerait également à un immeuble que je connais mieux, nommément l'immeuble fédéral de la rue Queen à Fredericton. Il est possible qu'il soit vendu si votre étude vous amenait à cette conclusion?

M. Brison : Oui, et il est prématuré de le dire tant que nous n'aurons pas terminé notre étude. En fait, il est possible qu'à la suite de la demande de propositions, nous tirions la conclusion qu'il y a de meilleures manières que l'aliénation de réaliser des gains financiers, par exemple en confiant l'entretien à des contractuels ou bien en adoptant l'approche du fonds d'investissement immobilier qui garantirait les rentrées d'argent, tandis que la population canadienne continuerait d'être propriétaire des immeubles.

Le sénateur Kinsella : C'est pourquoi il m'apparaît d'une telle importance que les Canadiens comprennent quel est le mandat que vous avez confié aux fonctionnaires chargés de faire l'étude et qu'ils sachent si ce mandat englobe des immeubles comme, par exemple, l'immeuble fédéral à Fredericton. C'est un actif communautaire. Les considérations financières ne sont pas les seules en cause; il y a tout l'impact sur l'économie, mais plus important encore, sur la vie sociale, la géographie, l'atmosphère d'une collectivité. Voilà les éléments qui me préoccupent. Nous

about. We went through the exercise when Canada Post divested itself of a lot of post offices, and that really tore at the heart of many communities.

My representation is that you make sure that in any report you receive, those kinds of factors — impact on the community — will be part of the analysis.

Mr. Brison: Senator, I appreciate the intervention. I can tell you, not as a minister but as an MP for a moment, that I am very sensitive to those issues. For many people, the government presence is important, and the Government of Canada's presence in the communities of the country is a priority for us, and anything we do will not reduce our presence in the regions. It is a priority, and I appreciate your input on that point.

The Chairman: Mr. Marshall, do you want to add to that?

Mr. David Marshall, Deputy Minister, Public Works and Government Services Canada: Senator, we certainly have very high on our list that we must preserve historic properties, and we will work very closely with the cities and communities in terms of their needs and revitalization.

Having said that, we have a large number of general purpose buildings that we need to take a look at as to how best to get economic value. Many of them are older, and they require a lot of upkeep and so forth. There is quite a lot to do before we get down to the ones where we really want to question whether we need to sell them or not, so we will have that in mind.

The Chairman: Could you tell us what some of these general purpose buildings are, where they are, what they look like, how old they are, and what types of buildings you are referring to?

Mr. Marshall: We have a large inventory, senator, of about 360 buildings. You might look at some in Ottawa here. In the Tunney's Pasture complex, for example, there is a large number of square metres of general office buildings. They are not up to scratch. A lot of investment is needed. That is an example of the kind of parcel of buildings that one could look at and say, what are the economics of holding these buildings or inviting in outside capital? How would that work? That is what we want to investigate.

Senator Kinsella: There is a major Public Works Department project currently under construction, and I was wondering whether the minister has been briefed on the cost of the building of the Canadian embassy in Berlin, Germany, and whether or not he can share any information about that contract. What is the value? What is the cost of building the embassy in Berlin?

Mr. Brison: I will defer to Mr. Marshall on that. I understand DFAIT plays a leadership role on this project.

Mr. Marshall: Senator, in this case, the Department of Foreign Affairs is responsible for its own properties both in Canada, being the headquarters, as well as overseas. This is an aspect of how the

sommes passés par là quand Postes Canada s'est débarrassé de bon nombre de bureaux de poste, ce qui a vraiment déchiré beaucoup de collectivités.

Je vous exhorte à faire en sorte que dans tout rapport qui vous sera remis, l'analyse tienne compte des facteurs de ce genre, ayant un impact sur la collectivité.

M. Brison : Sénateur, je vous remercie pour votre intervention. Je peux vous dire, non pas en tant que ministre, mais en tant que député, que je suis très sensible à ces questions. Pour bien des gens, la présence gouvernementale est importante, et la présence du gouvernement du Canada dans les localités du pays est prioritaire pour nous, et il n'est pas question que nous réduisions notre présence dans les régions. C'est prioritaire et je vous suis reconnaissant d'insister là-dessus.

Le président : Monsieur Marshall, voulez-vous ajouter à cela?

M. David Marshall, sous-ministre, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada : Sénateur, il est certain que la préservation des immeubles patrimoniaux occupe une place privilégiée dans notre liste de priorités et nous allons travailler en étroite collaboration avec les villes et les collectivités pour répondre à leurs besoins en termes de revitalisation.

Cela dit, nous avons un grand nombre d'immeubles polyvalents que nous devons examiner en nous demandant comment en avoir le plus pour notre argent. Beaucoup sont de vieux immeubles qui nécessitent beaucoup d'entretien. Il y a vraiment beaucoup à faire avant d'en arriver à ceux dont nous voulons vraiment nous demander s'il faut les vendre ou non et nous n'allons donc pas perdre cela de vue.

Le président : Pourriez-vous nous donner une idée de ce que sont ces immeubles polyvalents : où se trouvent-ils, à quoi ressemblent-ils, de quelle année datent-ils, de quel genre d'immeuble s'agit-il?

M. Marshall : Nous avons beaucoup d'immeubles, sénateur, environ 360 en tout. Vous pourriez en visiter quelques-uns ici même à Ottawa. Dans le complexe de Tunney's Pasture, par exemple, il y a beaucoup d'espaces occupés dans des immeubles à bureaux polyvalents. Ils ne sont pas à la fine pointe. Ils ont besoin de beaucoup d'investissement. C'est l'exemple même du type d'immeuble dont on peut se demander si c'est financièrement intéressant de les conserver ou d'y investir des capitaux. Quelle est la meilleure solution? C'est ce que nous voulons tirer au clair.

Le sénateur Kinsella : Il y a un grand projet actuellement en cours de réalisation au ministère des Travaux publics et je me demandais si le ministre avait été mis au courant du coût de l'immeuble de l'ambassade canadienne à Berlin, en Allemagne, et s'il peut nous donner des renseignements sur ce contrat. Combien vaut-il? Combien coûtera la construction de l'ambassade à Berlin?

M. Brison : Je vais m'en remettre à M. Marshall là-dessus. Je crois que le MAECI joue un rôle de premier plan dans ce projet.

M. Marshall : Sénateur, dans ce dossier, le ministère des Affaires étrangères est responsable de ses propres immeubles autant au Canada qu'à l'étranger. C'est ainsi que le gouvernement

federal government manages its properties. For example, Public Works is really only managing about 23 per cent of the buildings of the government. A large number of other departments are managing their own, which is an issue that the President of the Treasury Board is examining in terms of whether that is an efficient way of managing things, but in this case it is Foreign Affairs.

Senator Kinsella: That is curious, because the big billboard outside the construction site has "Public Works Canada" written very clearly on it. Coming back to my point, the information I would like to have shared is, how much is that costing? Can you find that out?

Mr. Marshall: We will find that out.

Mr. Brison: Senator, the departments are actually playing the leadership role on the project, but we often act as a contractor on a number of buildings.

Senator Kinsella: I assume that it went out to tender, but I guess one has to be careful in assuming too many things. Who would be responsible for the tendering process? Was it DFAIT, or Public Works Canada?

Mr. Brison: We will get back to you on that specific case.

Senator Kinsella: It is a very major project. It seems to me it is in the order of maybe \$60 million or \$70 million. I would find it helpful to have specific information on that particular project. It is a mega-project.

Mr. Brison: We will get that for you, senator.

Senator Downe: Thank you, minister, for your appearance tonight. This procedure of property management is new to Canada, but it has been done in other countries. Your department, I assume, has looked at examples in other countries such as Australia. What lessons, if any, have you learned from them?

Mr. Brison: We have looked at Australia, New Zealand and the United States General Services Administration, which is our sister department in the U.S. We have also looked at some private sector experiences, including CIBC, Royal Bank and Bell Canada. Even CBC, which is a Crown corporation but is still operated autonomously, is doing this as well in terms of new buildings. There are lessons to be learned about things they did well and things they did not do quite so well. The overall success has been significant.

The Auditor General in Australia, for instance, wrote a positive report on the experience in Australia. However, there are some things they could have done better. One example of that is that they delegated to two departments the responsibility for signing lease arrangements. To a too great extent, in my opinion, it was decentralized. As such, some departments negotiated good deals; others negotiated less good deals. There is no advantage to any of this if we do not harness the economies of the Government of Canada as a tenant or as a procurer of office space to achieve

fédéral gère ses biens immobiliers. Par exemple, Travaux publics gère seulement quelque 23 p. 100 des immeubles du gouvernement. Un grand nombre d'autres ministères gèrent leurs propres immeubles et c'est d'ailleurs une question que le président du Conseil du Trésor est en train d'examiner pour savoir si c'est une manière efficiente de fonctionner. En l'occurrence, ce sont les Affaires étrangères.

Le sénateur Kinsella : C'est curieux, parce que le grand panneau à côté du chantier porte très clairement l'inscription « Travaux publics Canada ». Pour en revenir à ce que je disais, je voudrais qu'on nous dise combien cela va coûter. Pouvez-vous vous renseigner?

M. Marshall : Nous allons obtenir ce renseignement.

M. Brison : Sénateur, les ministères jouent en fait un rôle primordial dans les projets, mais nous agissons souvent en tant que contractuels pour bon nombre d'immeubles.

Le sénateur Kinsella : Je suppose qu'on a fait un appel d'offres, mais il faut faire attention de ne pas faire trop de suppositions. Qui serait responsable du processus d'appel d'offres? Serait-ce le MAECI ou bien Travaux publics Canada?

M. Brison : Nous trouverons la réponse à cette question précise.

Le sénateur Kinsella : C'est un très grand projet. Il me semble que c'est de l'ordre de peut-être 60 ou 70 millions de dollars. Je trouve qu'il serait utile d'avoir des renseignements précis sur ce projet. C'est un mégaprojet.

M. Brison : Nous allons vous obtenir cela, sénateur.

Le sénateur Downe : Merci, monsieur le ministre, d'être venu nous rencontrer ce soir. Cette procédure de gestion immobilière est nouvelle pour le Canada, mais cela a déjà été fait dans d'autres pays. Je suppose que votre ministère a vérifié ce qui s'est fait dans d'autres pays comme l'Australie. Quelles leçons en avez-vous tiré, le cas échéant?

M. Brison : Nous avons examiné l'Australie, la Nouvelle-Zélande et la General Services Administration des États-Unis, qui est notre ministère homologue aux États-Unis. Nous avons aussi étudié l'expérience du secteur privé, notamment la CIBC, la Banque Royale et Bell Canada. Même la SRC, qui est une société d'État mais qui fonctionne de manière indépendante, fait la même chose pour ces nouveaux immeubles. Il y a des leçons à tirer de ce qui a été fait avec succès et d'autres projets qui ont moins bien tourné. Globalement, le taux de succès est élevé.

Le vérificateur général d'Australie a par exemple rédigé un rapport positif sur l'expérience en Australie. Ils auraient toutefois pu mieux faire certaines choses. Par exemple, ils ont délégué aux ministères la responsabilité de signer les baux. À mon avis, c'était trop décentralisé. Certains ministères ont négocié des baux intéressants; d'autres ont négocié avec moins de succès. Il n'y a aucun avantage dans tout cela si nous ne profitons pas du pouvoir d'achat du gouvernement du Canada comme locataire ou comme fournisseur d'espaces de bureaux pour obtenir les meilleurs

the best possible deals. That was just one example. The Australian Auditor General said good things about the approach. In my opinion, it was too decentralized to ensure best possible approaches.

Senator Downe: I want to mention to the other members of the committee that that report on the Australian Auditor General's review is available online. I agree with the minister that it is an interesting report, and very positive.

Senator Comeau: Thank you for coming before us this evening, minister. We appreciate your taking the time to be here and to be helpful in what we are trying to do.

My first question deals with the sale of public assets. I would like to refer to the government's track record on this. In my view, it has not been all that positive over the last number of years.

Let me refer to the sale of wharves to private interests a few years ago. One of those wharves with which you will be quite familiar is the Digby wharf. That wharf was given to a group along with \$3 million. This group has put it up for sale for \$7.9 million. There have been no repairs done on the wharf during the past number of years. Obviously, the fishing industry is extremely concerned with the deteriorating condition of that wharf.

The Minister of Transport was there last week, and he was not even allowed to set his foot on the wharf. He had to tour the wharf by boat because of the condition of the wharf. It is extremely embarrassing. The comment from the minister was, "Well, all I can say is if this group goes bankrupt, we will obviously see what we can do then." That is not a good response to give to an industry that is dependent on such a valuable public asset.

Let me give you another example. Last night, we had before us a witness from the United Fish and Allied Workers of British Columbia, talking to us about the sell-off or privatization of the West Coast fisheries resources, which is being done in a fashion quite similar to what has happened in New Zealand, to which you refer a couple of times in your comments. One of the concerns by the UFAW concerned some of the managers who were managing these resources on behalf of Canadians. Almost as soon as the assets are privatized, these same managers become the managers of the stocks that have now been privatized.

I should tell you, Mr. Minister, it does not pass the smell test. It smells very fishy. As Chairman of the Fisheries Committee, I do not like things that smell fishy.

Given this kind of track record, why should we accept a new scheme that now says we will start selling off buildings? These things are happening as we speak. It was very embarrassing. The Digby wharf incident was a major embarrassment. Why should we trust that there will not be this kind of nonsense happening? Why should we not believe that public servants will then cross over and become the beneficiaries of the privatized assets?

marchés possibles. Ce n'est qu'un exemple. Le vérificateur général australien a rendu un avis favorable. À mon avis, c'était trop décentralisé pour garantir le meilleur résultat possible.

Le sénateur Downe : Je voudrais dire aux autres membres du comité que l'on peut consulter en ligne le rapport du vérificateur général d'Australie. Je conviens avec le ministre que c'est un rapport intéressant et très positif.

Le sénateur Comeau : Merci d'être venu nous voir ce soir, monsieur le ministre. Nous vous sommes reconnaissants de prendre le temps de venir nous rencontrer et de nous aider dans notre tâche.

Ma première question porte sur la vente de biens publics. Je me reporte au bilan du gouvernement à cet égard. À mon avis, il n'est pas très positif ces dernières années.

Je donne l'exemple de la vente de quais à des intérêts privés il y a quelques années. L'un de ces quais que vous connaissez très bien est celui de Digby. Ce quai a été donné à un groupe, en plus d'une somme de trois millions de dollars. Ce groupe l'a ensuite mis en vente au prix de 7,9 millions de dollars. Aucune réparation n'a été faite au quai depuis bon nombre d'années. Le secteur de la pêche est évidemment très inquiet de la détérioration de ce quai.

Le ministre des Transports est allé là-bas la semaine dernière et on ne lui a même pas permis de mettre le pied sur le quai. Il a dû se contenter d'en faire le tour en bateau parce qu'il est en trop mauvais état. C'est extrêmement embarrassant. Le ministre a dit : « Eh bien, tout ce que je peux dire, c'est que si ce groupe fait faillite, nous verrons évidemment ce que l'on pourra faire à ce moment-là. » Ce n'est pas une bonne réponse à donner à un secteur qui dépend de ce bien public très précieux.

Je vais vous donner un autre exemple. Hier soir, nous avons entendu un témoin de la United Fish and Allied Workers de Colombie-Britannique qui est venu nous parler de la vente à rabais ou de la privatisation des ressources des pêches de la côte Ouest, qui se fait d'une manière très semblable à ce qui est arrivé en Nouvelle-Zélande, pays auquel vous faites allusion deux fois dans votre allocution. L'une des préoccupations de la UFAW concerne les gestionnaires qui s'occupent de ces ressources au nom des Canadiens. Presque aussitôt après la privatisation des actifs, ces mêmes gestionnaires deviennent gestionnaires des stocks que l'on vient de privatiser.

Je dois vous dire, monsieur le ministre, que tout cela ne passe pas le test de l'odeur, car cela ne sent pas très bon. En tant que président du Comité des pêches, je n'aime pas cela du tout.

Compte tenu de ce bilan, pourquoi accepterions-nous un nouveau programme par lequel on va commencer à vendre des immeubles? Tout cela se passe en ce moment même. C'était très embarrassant. L'incident du quai de Digby a été une source de honte. Pourquoi devrions-nous faire confiance et croire qu'il ne se passera rien de semblable? Pourquoi ne croirions-nous pas que les fonctionnaires vont alors en profiter pour devenir les bénéficiaires des actifs privatisés?

Mr. Brison: Thank you for that excellent question. There have been a number of success stories as well in terms of private sector engagement and transfer of responsibilities from government to private entities. It is unacceptable whenever there is a failure of the system but, unfortunately, sometimes that stigmatizes an entire approach.

For instance, in some cases public-private partnerships have worked very well as an approach for delivery of services, but not all of the deals have been good deals. However, all of the deals get stigmatized or tarred with the brush of some of the ones that have not potentially been quite so good.

I want to make clear that this is not a private sector versus public sector comparison we are making when we are talking about the real property group. It is a general organization, that being the government of Canada, and a core focused organization — real estate management firms or real estate investment trusts — that do nothing but manage real estate. The same evaluation that CIBC, Royal Bank or Bell Canada underwent lead them to believe that, as an organization, they were not as effective as they might be in being landlords, because their line of business was not that of a landlord. In some way, our line of business as government is to provide the best possible services to Canadians through good programs that operate well and efficiently at the best possible value for taxpayers. Being a landlord to our people is not necessarily a core function of what we do. That is part of how we are considering it.

Again, we have not made any decisions, but we are evaluating a range of options. In the interests of openness and transparency, in September, when I spoke in Toronto, I laid out some of those options such that we could go forward and get the kind of granular information that we need to make a good decision and not have to do it in the background; we could do it in an open and transparent way.

One final point is that there are ways in which we can align the long term interest of the Canadian people with private investors. One of them could be, as an example, if a real estate investment trust were the vehicle — we do not know what the vehicle could be — and if one of the public pension funds in Canada were setting aside a significant amount of capital to invest in real estate capital, those pension funds could be the investment needed for this kind of investment vehicle. Clearly, the long term interest of Canadians would be aligned with private sector interests and, as such, the private sector discipline and expertise could actually help strengthen, in this case, the pension savings of Canadians by strengthening these pension plans.

Senator Comeau: Minister, I think you know I am a no flaming socialist. We have known each other for a number of years.

M. Brison : Je vous remercie pour cette excellente question. Il y a aussi de nombreux exemples de succès de l'engagement du secteur privé et du transfert de responsabilité du gouvernement à des entités privées. C'est inacceptable lorsqu'il y a une faille dans le système mais, malheureusement, il arrive parfois qu'un problème jette le discrédit sur un système tout entier.

Par exemple, dans certains cas, les partenariats public-privé ont donné d'excellents résultats comme méthode de prestation des services, mais les marchés qui ont été conclus n'ont pas tous été favorables. Cependant, ceux qui n'ont peut-être pas été potentiellement tout à fait aussi bons jettent le discrédit sur tous les autres.

Je tiens à dire clairement que nous ne faisons pas une comparaison entre le secteur privé et le secteur public quand nous discutons du groupe immobilier. On compare une organisation d'une vaste portée, nommément le gouvernement du Canada, et une organisation plus ciblée — une firme de gestion immobilière ou un fonds d'investissement immobilier — qui ne fait rien d'autre que de gérer des immeubles. La même évaluation a amené la CIBC, la Banque Royale ou Bell Canada à conclure qu'en tant qu'organisation, il n'était pas aussi efficace qu'il pourrait l'être comme gestionnaire immobilier, parce que ce n'était pas leur secteur d'activité. D'une certaine manière, notre secteur d'activité au gouvernement est d'offrir les meilleurs services possibles aux Canadiens grâce à de bons programmes qui fonctionnent bien et de façon optimale compte tenu de l'argent que les contribuables y investissent. La fonction de gestion immobilière n'est pas nécessairement une fonction de base pour nous. C'est sous cet angle que nous abordons la question.

Je répète que nous n'avons pris aucune décision, mais nous sommes en train d'évaluer un éventail d'options. Dans l'intérêt de l'ouverture et de la transparence, quand j'ai pris la parole à Toronto en septembre, j'ai énoncé certaines options à partir desquelles nous voulions obtenir des renseignements plus pointus dont nous avons besoin pour prendre une bonne décision, au lieu de procéder en catimini; nous voulons le faire de manière ouverte et transparente.

Une dernière observation : il existe des manières de mettre en correspondance les intérêts à long terme des Canadiens et ceux des investisseurs privés. Ce pourrait être par exemple le mécanisme d'un fonds d'investissement immobilier — nous ignorons pour l'instant quel pourrait être le mécanisme — et si l'un des fonds de retraite du Canada mettait de côté des fonds considérables à investir dans le secteur immobilier, ces caisses de retraite pourraient fournir l'investissement nécessaire pour ce type de mécanisme d'investissement. Il est clair que les intérêts à long terme des Canadiens correspondraient alors aux intérêts du secteur privé et, par conséquent, la discipline et l'expertise du secteur privé pourraient nous aider à renforcer, en l'occurrence, l'argent mis de côté pour la retraite des Canadiens en renforçant ces régimes de retraite.

Le sénateur Comeau : Monsieur le ministre, je pense que vous savez que je ne suis pas un socialiste enragé. Nous nous connaissons depuis bon nombre d'années.

Mr. Brison: You are no socialist — I don't know about the flaming.

Senator Comeau: For sure. I have faith in the private sector to be able to deliver good quality products. There is no question there. I am on this line at the moment because I am not sure that the government is ready to embark on this venture.

I picked up an article that notes that a Public Works Department employee, working in a \$1 billion a month procurement section, has just accepted a job with a top lobbying firm with heavy Liberal connections currently representing clients of Public Works. Again, that does not pass the smell test. I know you will probably say, "Well, this person was not the one signing the cheques or anything." However, it does not pass the smell test. We have to clean up our act as a government before we proceed to the next step, which is the selling off of these buildings, and so on.

Mr. Brison: When I became aware of that situation, we took action, and the two individuals have ceased their private sector work and are returning to the department. When I became aware of it, we dealt with it very quickly.

I want to be clear that this does not reflect on the integrity of these individuals, but whenever there is the possibility of a perception of conflict, we will act swiftly to insulate and protect ourselves, as we have in this case. Again, we dealt with that situation very swiftly, but I appreciate your bringing it forth.

Senator Comeau: This should never have happened. There should be a philosophy within the department whereby this could not have happened. I am pleased that you caught it, and I know you did the right thing, but the employees should be aware, through an education program or what have you, that these things should not happen.

Mr. Brison: You raise an important point. Over the last couple of years, and particularly over the last 14 months under Mr. Marshall's leadership in the department, there has been a significant strengthening of the department. Ministers Goodale and Owen did a tremendous amount to make a positive difference in the way we do things.

I want to be clear that this department does a lot of things very well. Unfortunately, whenever there is a negative story, the whole department is stigmatized, and that is unfortunate. The department introduced an ethics and integrity package a few months ago that was rated by the Conference Board of Canada as a best practice model for both the private and the public sector.

The deputy minister and I have spoken about this situation. Public servants within any department have the opportunity to ask periodically for leaves without pay, and there is a process around that. We are evaluating our process around that to ensure that this does not happen again.

M. Brison : Vous n'êtes pas socialiste — enragé, je ne sais pas.

Le sénateur Comeau : Vous avez ma parole. Je fais confiance au secteur privé qui peut livrer des produits de bonne qualité. Il n'y a pas de doute là-dessus. J'insiste là-dessus parce que je ne suis pas certain que le gouvernement soit prêt à se lancer dans cette aventure.

J'ai lu dans un article qu'un employé du ministère des Travaux publics, qui travaille dans un service qui achète pour un milliard de dollars par mois, vient tout juste d'accepter un emploi dans un grand cabinet de lobbyistes bourré de libéraux influents qui représentent actuellement des clients de Travaux publics. Cela non plus ne sent pas très bon. Je sais que vous direz probablement : « Écoutez, cette personne ne signait pas les chèques ni rien de tel ». Quand même, cela ne sent pas bon. Nous devons mettre de l'ordre dans nos affaires au gouvernement avant d'aller plus loin, de vendre nos immeubles, et cetera.

M. Brison : Quand j'ai été mis au courant de cette affaire, nous avons pris des mesures et les deux personnes en question ont cessé de travailler pour le secteur privé et reviennent au ministère. Dès que j'ai été mis au courant, je m'en suis occupé très rapidement.

Je tiens à dire clairement que cela n'enlève strictement rien à l'intégrité de ces personnes, mais dès qu'il y a possibilité de perception d'un conflit d'intérêts, nous intervenons rapidement pour nous isoler et nous protéger, comme nous l'avons fait en l'occurrence. Encore une fois, je répète que nous avons réglé cette affaire très rapidement, mais je vous remercie de l'avoir soulevée.

Le sénateur Comeau : Cela n'aurait jamais dû arriver. Il devrait y avoir au ministère une philosophie selon laquelle rien de tel ne pourrait arriver. Je suis heureux que cela ne vous ait pas échappé et je sais que vous avez fait ce qu'il fallait faire, mais les employés devraient savoir, grâce à un programme d'éducation ou quoi que ce soit, que cela ne se fait pas.

M. Brison : Vous soulevez un point important. Depuis deux ou trois ans, surtout ces 14 derniers mois, sous l'égide de M. Marshall au ministère, il y a eu un renforcement considérable du ministère. Les ministres Goodale et Owen ont fait du très bon travail et ont grandement amélioré notre mode de fonctionnement.

Je tiens à dire clairement que notre ministère fait beaucoup de choses très bien. Malheureusement, dès qu'il y a une anecdote négative, le discrédit rejaillit sur le ministère tout entier et c'est regrettable. Le ministère a introduit il y a quelques mois un train de mesures pour l'éthique et l'intégrité qui a été qualifié par le Conference Board of Canada de meilleur modèle de pratiques à la fois pour le secteur privé et le secteur public.

Le sous-ministre et moi-même avons discuté de cette situation. Dans tout ministère, les fonctionnaires ont la possibilité de demander périodiquement des congés sans solde et il y a un processus pour ce faire. Nous évaluons notre processus en la matière pour nous assurer que cela ne se reproduira plus.

Again, this should not reflect on the reputation or integrity of these individuals. This is a case of a possibility of a perception of conflict. We have to be doubly cautious on that.

Mr. Marshall: This is an important subject. The two individuals concerned were at a fairly low clerical level and were seeking experience in the private sector. I spoke to them myself today. They had no ill intent. They were taken aback that anyone would suggest that they might be in a conflict of interest. In their own minds, they were acting honestly. They were both well aware of the code of conduct of the department, which is very strict. Employees need to make a voluntary declaration if they intend to take employment that might cause conflict. Since they did not feel it would cause conflict, they did not file such a report. We have strengthened that provision to say that you must file your intent whether or not you think there is a conflict, so it has become mandatory rather than voluntary.

We are increasingly giving people courses on how to handle grey areas. We have said that anything more than a cup of coffee should be questioned. Individuals feel that if they had no intent, no one should question it. Those are the deeper strata that we must delve into.

To add to what the minister has said, we have gone so far in this case to ensure that there is clarity that the minute we became aware of this case, the individuals terminated their employment with this private sector firm. We will reintegrate them into the public service but not into Public Works. We will try to find them jobs elsewhere so that there is absolutely no question that there might be any conflict, going forward, and as a signal to everyone else.

The Chairman: I am happy you made that clear, as it was not clear before. I thought they were going back to their same jobs, and that would, in fact, have been a conflict.

Minister, in response to Senator Comeau you mentioned that you gave a major speech in Toronto. In preparation for this meeting, I read that speech and some other speeches that you have given with respect to the sale of properties.

On September 21, 2004, you announced that your department would be examining the economics and risks of owning versus leasing buildings. It was suggested by you that the federal government could realize substantial savings if it were to sell off most of its non-surplus buildings in favour of renting back the office space.

Tonight, in the presentation before us, you have not set forth that position. Has your position changed? Has your department undertaken an analysis comparing the costs and benefits of owning versus leasing these buildings? If so, could this committee obtain a copy of the cost benefit study? How many buildings would be affected by such a sale? Does government real estate

Je répète que cela ne doit pas entacher la réputation ou l'intégrité des personnes en cause. Dans cette affaire, il y a possibilité de perception d'un conflit d'intérêts. Nous devons être doublement prudents là-dessus.

M. Marshall : C'est une question importante. Les deux personnes en cause étaient des commis relativement subalternes et cherchaient à acquérir de l'expérience dans le secteur privé. Je leur ai parlé moi-même aujourd'hui. Ils n'étaient nullement mal intentionnés. Ils n'en revenaient pas que quelqu'un vienne dire qu'ils étaient peut-être en conflit d'intérêts. Dans leur esprit, ils agissaient honnêtement. Ils étaient tous les deux au courant du code de conduite du ministère, qui est très strict. Les employés doivent faire une déclaration volontaire s'ils ont l'intention d'accepter un emploi qui pourrait les mettre en conflit. Comme ils n'estimaient pas que cela causerait le moindre conflit, ils n'ont pas rempli le rapport en question. Nous avons renforcé cette disposition pour préciser qu'il faut faire part de son intention, peu importe que l'on croie ou non qu'il y a un conflit. De sorte que c'est devenu obligatoire plutôt que facultatif.

Nous donnons de plus en plus des cours de formation pour tirer au clair les situations qui pourraient être floues. Nous avons dit que tout doit être mis en doute, à part peut-être une tasse de café. Les gens ont le sentiment que s'ils n'ont pas de mauvaise intention, personne ne devrait mettre leurs agissements en doute. Il faut donc gratter plus loin pour aller au fond des choses.

Pour ajouter à ce que le ministre a dit, dans l'affaire en question, pour garantir qu'il n'y ait aucun doute, dès que les personnes en cause ont été mises au courant de l'affaire, elles ont toutes les deux mis fin à leur emploi avec cette firme du secteur privé. Nous allons les réintégrer dans la fonction publique, mais pas à Travaux publics. Nous allons tenter de leur trouver des emplois ailleurs pour qu'il n'y ait absolument aucun doute qu'il n'y a absolument aucun conflit, qu'il n'y en aura pas à l'avenir et pour que ce soit bien clair aux yeux de tout le monde.

Le président : Je suis heureux que vous ayez précisé cela clairement, car ce n'était pas clair auparavant. Je croyais qu'ils retourneraient occuper leurs mêmes emplois, ce qui aurait été un conflit.

Monsieur le ministre, en réponse au sénateur Comeau, vous avez dit que vous avez prononcé un grand discours à Toronto. Pour me préparer à cette réunion, j'ai lu ce discours et aussi d'autres discours que vous avez prononcés au sujet de la vente des immeubles.

Le 21 septembre 2004, vous avez annoncé que votre ministère examinerait les aspects financiers et les risques de la propriété par opposition à la location d'immeubles. Vous avez laissé entendre que le gouvernement fédéral pourrait réaliser d'importantes économies s'il devait vendre la plupart de ses immeubles non excédentaires pour louer ensuite les locaux nécessaires.

Ce soir, dans votre allocution, vous n'avez pas défendu cette position. Votre position a-t-elle changé? Votre ministère a-t-il entrepris d'analyser et de comparer les coûts et les avantages de la propriété par rapport à la location de ces immeubles? Dans l'affirmative, notre comité pourrait-il obtenir copie de cette étude avantage-coût? Combien d'immeubles seraient visés par cette

management performance compare well with private industry in terms of things like vacancy rates, operating costs, return on investment and the like?

The overall general question is: Has your thrust changed? Are you looking at the economic risks of owning versus leasing as per your speech in Toronto on September 21, 2004?

Mr. Brison: Yes, we are looking at the economics of improving our real property strategy in terms of providing better accommodations for public servants and, at the same time, better value for taxpayers. Part of that has to do with what we can do with our existing portfolio in the short term. That is what we are speaking of in terms of negotiating our leasing arrangements more aggressively.

The Chairman: The Toronto article talked about the sell-off of buildings.

Mr. Brison: Yes. They took one part of the speech that is part of a mid-to-long-term consideration, but in the short term the department is focusing on how to achieve greater efficiencies in our current approach, which is ownership. That includes what I discussed earlier about the outsourcing of the maintenance of the buildings, which is achieving a further \$15 million saving due to the most recent contract. We want to rationalize space because we currently use more space on a per-person basis than does the private sector.

The Chairman: How many buildings would potentially be involved in a sale? How many buildings are included in your cost benefit analysis?

Mr. Brison: As the deputy minister has said, we have about 365 buildings. We will not know which buildings it would make sense to divest, if any, for some time. That may not even be the strategy for some time. Some suggest it is in the range of 300 but, again, that is premature.

Our position is consistent. We are looking at alternatives. In the Toronto speech, and subsequent speeches, I described the process in which we are now involved, and that is designing the requests for proposals broadly enough that they do not preclude any option. We do not want to exclude any option, be it public ownership or private ownership, that could give us the best possible value. We want to have the facts. Senator Kinsella's questions earlier were important in terms of what some would refer to as the soft or less economic issues around heritage properties. That is a real priority for us.

The Chairman: Rather than ask for answers to the questions I asked earlier, perhaps I could have you or your department send them to the committee so we could have answers to them later?

Mr. Brison: Certainly.

vente? La performance du gouvernement en matière de gestion immobilière se compare-t-elle bien à celle du secteur privé selon des paramètres comme le taux d'inoccupation, le coût de fonctionnement, le rendement de l'investissement, et cetera?

Ma question générale est celle-ci : votre position a-t-elle changé? Examinez-vous les risques financiers comparatifs de la propriété et de la location, comme vous l'avez dit dans votre discours à Toronto le 21 septembre 2004?

M. Brison : Oui, nous examinons la manière d'améliorer notre stratégie immobilière sur le plan financier de manière à nous permettre à offrir de meilleurs locaux aux fonctionnaires tout en obtenant une meilleure valeur pour les contribuables. Dans le cadre de cette étude, il faut voir ce que nous pouvons faire de notre portefeuille existant à court terme. C'est ce que nous disons quand nous évoquons des négociations plus serrées de nos arrangements de location.

Le président : Dans l'article de Toronto, il était question de la vente d'immeubles.

M. Brison : Oui. Ils ont pris une partie du discours qui portait sur des considérations à moyen et long terme, mais à court terme, le ministère cherche à réaliser des gains d'efficacité dans le cadre de notre approche actuelle, c'est-à-dire la propriété. Cela comprend ce que je disais tout à l'heure sur l'externalisation de l'entretien des immeubles, qui permet des économies supplémentaires de 15 millions de dollars grâce au contrat le plus récent. Nous voulons rationaliser l'utilisation des locaux, parce que nous utilisons actuellement plus d'espace par personne que le secteur privé.

Le président : Combien d'immeubles pourraient éventuellement être vendus? Combien d'immeubles sont visés par votre analyse avantage-coût?

M. Brison : Comme le sous-ministre l'a dit, nous avons environ 365 immeubles. Nous ne saurons pas avant un certain temps lesquels il serait logique de céder. Ce ne sera peut-être même pas la stratégie avant un certain temps. D'aucuns disent qu'il pourrait y en avoir environ 300, mais je répète que c'est prématuré.

Notre position est cohérente. Nous cherchons des solutions de rechange. Dans le discours de Toronto et ceux que j'ai prononcés par la suite, j'ai décrit le processus qui nous occupe actuellement, à savoir l'élaboration de la demande de propositions qui doit être assez large pour n'exclure aucune option. Nous ne voulons exclure aucune option, que ce soit la propriété publique ou privée, qui pourrait nous en donner le plus possible pour notre argent. Nous voulons connaître les faits. Le sénateur Kinsella a posé tout à l'heure des questions importantes portant sur ce que certains appelleraient les aspects plus flous ou moins strictement financiers entourant les immeubles patrimoniaux. C'est une priorité pour nous.

Le président : Au lieu de demander des réponses aux questions que j'ai posées tout à l'heure, je pourrais peut-être vous demander, ainsi qu'à vos collaborateurs, de les faire parvenir au comité pour que nous puissions en prendre connaissance plus tard?

M. Brison : Certainement.

Senator Ringuette: I am somewhat surprised that your department is only owner/operator/manager of 20 per cent of our federal buildings. Who owns the rest?

Mr. Brison: I will defer to the deputy on that point because he has a better idea of the 98 departments and agencies. Some of them are specific-use building. For instance, some military buildings fall into that category.

Mr. Marshall: We started out earlier talking about the Department of Foreign Affairs. National Defence owns about 30 per cent of the buildings of the government. You have Environment Canada, Health Canada, Fisheries and Oceans, Agriculture, and so on. Most of these have certain special purpose portions to them but also quite a lot of general purpose, office-type accommodation. In many cases, they invite Public Works in under contract to them but they manage whatever they need and we execute what they want.

Treasury Board is looking at the situation and trying to decide whether it makes sense to spread things out in this way, or whether property management expertise should be concentrated and applied. That is something that they are looking at.

Senator Ringuette: In the logical process of evaluating government properties, the first step is to centralize all these operations and management in order to make an accurate assessment. Probably Defence would not agree, for certain security reasons, to release the 30 per cent of all the government buildings that are under their department. We would then be looking at 70 per cent of our government properties in your exercise. I see a missing link in that process.

Mr. Brison: As the deputy minister has said, this is something that the Treasury Board is looking at. You used the word "centralized". I avoid that word for a number of reasons. One is that whenever you say "centralized," everyone thinks that means that it must be done here in Ottawa. As a product of the regions, I actually believe we can be doing more of what we do as a government in the regions. I just wanted to make that clear.

It is something we are discussing with the President of Treasury Board. We are a significant property manager within the government. If we can do what we do, or find a better way to do our part of it, that may create a model that we can expand and do with other departments.

Senator Ringuette: It may be that they have the model that you could be using, too.

Mr. Brison: That is conceivable, absolutely. We are interested in that. As do some provinces, by the way.

Mr. Marshall: I want to add another statistic to your thought process which is, of the office buildings, Public Works manages 80 per cent of the square metres, but of all the buildings, we

Le sénateur Ringuette : Je m'étonne un peu d'apprendre que votre ministère est propriétaire/exploitant/gestionnaire de seulement 20 p. 100 de nos immeubles fédéraux. Qui possède les autres?

M. Brison : Je vais demander au sous-ministre de répondre à cela parce qu'il connaît mieux les 98 ministères et agences. Certains immeubles ont une utilisation spécifique, par exemple dans le domaine militaire.

M. Marshall : Nous avons parlé tout à l'heure du ministère des Affaires étrangères. La Défense nationale possède environ 30 p. 100 des immeubles du gouvernement. Il y a aussi Environnement Canada, Santé Canada, Pêches et Océans, Agriculture, et cetera. La plupart ont certaines utilisations particulières ou spécifiques, mais il y a aussi beaucoup d'immeubles polyvalents, du genre immeubles à bureaux. Bien souvent, ils invitent Travaux publics à s'en occuper à contrat, mais ils gèrent le parc immobilier correspondant à leurs besoins et nous exécutons leur demande.

Le Conseil du Trésor examine la situation et essaie de déterminer s'il est logique d'éparpiller ainsi nos efforts ou bien si l'expertise en gestion immobilière devrait être concentrée et appliquée. C'est un aspect que nous étudions.

Le sénateur Ringuette : Dans le processus logique pour évaluer les biens immobiliers du gouvernement, la première étape est de centraliser toutes ces opérations et la gestion de manière à faire une évaluation exacte. La Défense ne serait probablement pas d'accord, pour des raisons de sécurité, de remettre les 30 p. 100 des immeubles gouvernementaux qui relèvent de leur ministère. Votre exercice porterait donc sur 70 p. 100 des biens immobiliers gouvernementaux. Je constate qu'il y a un chaînon manquant dans ce processus.

M. Brison : Comme le sous-ministre l'a dit, le Conseil du Trésor étudie cela. Vous avez utilisé le mot « centraliser ». J'évite ce mot pour diverses raisons. La première est que dès que l'on prononce le mot « centraliser », chacun s' imagine que cela veut dire que tout doit se faire ici à Ottawa. Comme je viens d'une région périphérique, je suis convaincu que nous devrions en faire plus dans les régions en termes d'activités gouvernementales. Je tenais seulement à dire cela clairement.

Nous discutons de tout cela avec le président du Conseil du Trésor. Nous sommes un important gestionnaire immobilier au gouvernement. Si nous pouvons faire notre travail, ou bien trouver une meilleure manière de faire notre part, cela pourrait créer un modèle qu'on pourrait ensuite généraliser et appliquer à d'autres ministères.

Le sénateur Ringuette : Peut-être que ce sont eux qui ont le modèle que vous pourriez utiliser.

M. Brison : C'est concevable, absolument. Nous nous intéressons à cela. Comme d'ailleurs certaines provinces, soit dit en passant.

M. Marshall : Je veux ajouter une autre statistique qui vous donnera matière à réflexion, à savoir que, parmi les immeubles à bureaux, Travaux publics gère 80 p. 100 de l'espace en mètres

manage fewer. We have a critical mass of a certain type.

Mr. Brison: Of office buildings.

Senator Ringuette: All right. Of that 80 per cent of buildings that you are managing, how many of them would be currently outsourced for management and maintenance purposes — a ballpark figure?

Mr. Brison: About 75 per cent is outsourced.

Senator Ringuette: About 75 per cent of them?

Mr. Brison: Of the maintenance, not the management, but of the maintenance, which is completely separate from management. That was done in 1998.

Senator Ringuette: In your presentation, you say “And the recent renegotiations of our building maintenance contract..” and you said “contract,” not “contracts” — will save us \$50 million.” Does that mean that we have one contractor for 75 per cent of our maintenance?

Mr. Brison: Yes, that is correct.

Senator Ringuette: We have one contractor?

Mr. Brison: That is right.

Senator Ringuette: I suppose that huge contract, because of NAFTA rules, would be open to North American competition?

Mr. Brison: We are obligated, because of Chapter 11, to comply with NAFTA. It is a very interesting point because one of the things that we are considering as part of our procurement review process is that some of our trading partners interpret their obligations under Chapter 11 in terms of government procurement perhaps less methodically or rigorously than we do. We can pontificate about Adam Smith or take a more practical approach. However, we have to be respectful of our trade agreements and the changes to the CITT can be part of it. Mr. Lastewka may want to add something on the procurement side.

Mr. Marshall: I have something to add on the real property side. If I follow what I think your question is, we actually divided the properties into eight tranches and asked for bids on eight separate groupings, in order to allow regional firms to bid, who might have ability in one region but not nationally. This is an important aspect because this is how we want to approach what we do. There was great interest from firms all over continental North America. Large American firms received packets of information at their request. When the whole process was over, we briefed about 30 firms. It ended up that a Canadian firm won all eight packages. They put in eight separate bids and were the successful bidder in all eight. It was not as though one person took everything. They had to win in eight separate packages. In

carrés, mais sur l'ensemble des immeubles, nous en gérons une proportion moindre. Nous avons une masse critique d'un certain type de locaux.

M. Brison : Des immeubles à bureaux.

Le sénateur Ringuette : Très bien. De ces 80 p. 100 d'immeubles que vous gérez, combien sont actuellement confiés à des contractuels pour la gestion et l'entretien, approximativement?

M. Brison : À peu près 75 p. 100.

Le sénateur Ringuette : Environ 75 p. 100 des immeubles?

M. Brison : De l'entretien, pas de la gestion, mais de l'entretien, ce qui est complètement séparé de la gestion. Cela a été fait en 1998.

Le sénateur Ringuette : Dans votre allocution, vous avez dit : « De plus, le contrat d'entretien des immeubles que nous avons renégocié » — et je précise bien que vous avez dit « contrat » au singulier — « nous permettra d'économiser 50 millions de dollars. » Cela veut-il dire que nous avons un seul contractuel pour 75 p. 100 de notre entretien?

M. Brison : Oui, c'est exact.

Le sénateur Ringuette : Nous avons un seul entrepreneur?

M. Brison : C'est exact.

Le sénateur Ringuette : Je suppose que cet énorme contrat, à cause des règles de l'ALENA, serait ouvert à la concurrence à la grandeur de l'Amérique du Nord?

M. Brison : Nous sommes tenus de respecter les règles de l'ALENA, à cause du chapitre 11. C'est très intéressant parce que l'un des éléments que nous prenons en compte dans le cadre de notre processus d'examen des acquisitions est que certains de nos partenaires commerciaux interprètent leurs obligations aux termes du chapitre 11 en termes d'acquisition gouvernementale peut-être moins méthodiquement ou rigoureusement que nous. Nous pouvons pontifier au sujet de Adam Smith ou adopter une approche plus pratique. Cependant, nous devons respecter nos accords commerciaux et les changements apportés au TCCE s'insèrent dans cette problématique. M. Lastewka voudra peut-être ajouter quelque chose sur le processus d'acquisition.

M. Marshall : J'ai quelque chose à ajouter au sujet de l'immobilier. Pour répondre à ce qui m'apparaît votre question précise, je dirai que nous avons en fait divisé les biens immobiliers en huit tranches et avons demandé des soumissions dans huit groupes séparés, afin de permettre aux entreprises régionales de soumissionner, même si elles ont peut-être la capacité d'intervenir dans une région mais pas à l'échelle nationale. C'est un aspect important parce que c'est la manière dont nous voulons procéder. De nombreuses entreprises partout en Amérique du Nord ont manifesté vivement leur intérêt. De grandes entreprises américaines ont reçu des trousseaux d'information à leur demande. Une fois le processus terminé, nous avons fait un briefing à une trentaine d'entreprises. En fin de

some, they came close to losing to another competitor, but they were successful overall.

Mr. Brison: It was a form of proportional representation as opposed to first-past-the-post.

Senator Ringuette: Mr. Lastewka has something to add.

The Honourable Walt Lastewka, Parliamentary Secretary, Public Works and Government Services: One of the items under the study of procurement was how the CITT makes its rulings compared to the other country. We have a great disparity between how Canada rules on such matters and how the U.S. rules. We have had sessions in Washington to discuss how we could better make our rulings. We tend to go along the lines of whether or not the decision was correct, while the U.S. goes along the lines of was the process reasonable, and then the decision is made.

Many of our suppliers have raised that point in all our discussions from coast to coast. One of the recommendations under the procurement study is that we should do a review of that aspect: In other words, over the past years, what has happened and how we could be more in line with our partners to the south.

Senator Ringuette: I have perhaps one comment. It is not a question.

The Chairman: You have the floor.

Senator Ringuette: Another important item that you have indicated, Mr. Minister, is that your study shows that it is costing the federal government 20 per cent more per square foot to operate our properties. Is that under the old negotiated maintenance contract or under the new contract?

Mr. Brison: That considers the management and overall cost, not the specific maintenance cost. That comparison is with the BOMA average, Building Owners and Management Association average, which is a Canadian organization of property managers, and again, this is not a public sector versus private sector comparison. We are talking a general organization, being our department, and organizations that do nothing but property management, so it is the same — it is not a reflection of that difference.

Mr. Marshall: Madam senator, you may be asking yourself, if we had an outside firm, why are our costs still higher?

The answer to that is that the outside firm was asked to perform a certain piece of the management. Public Works employees do a lot of the rest of it, repairs above a certain value and so on. When you take the outside contract and our

compte, une seule entreprise canadienne a remporté les huit contrats. Elle a présenté huit soumissions séparées et a été retenue dans les huit cas. Ce n'est pas comme si une seule personne avait tout raflé. Il leur a fallu l'emporter dans huit soumissions séparées. Dans certains cas, ils sont venus bien proches de perdre devant un concurrent, mais ils ont été couronnés de succès partout.

M. Brison : C'était une forme de représentation proportionnelle, par opposition à un système majoritaire uninominal.

Le sénateur Ringuette : M. Lastewka a quelque chose à ajouter.

L'honorable Walt Lastewka, secrétaire parlementaire, Travaux publics et Services gouvernementaux : L'une des questions à l'étude dans le domaine des acquisitions était la manière dont le TCCE rend ses décisions en comparaison de l'autre pays. Il y a un grand écart entre la manière dont le Canada rend les décisions en pareil cas et la manière dont on procède aux États-Unis. Nous avons eu des réunions à Washington pour discuter d'éventuelles améliorations à nos décisions. Nous avons tendance à nous demander si la décision est la bonne, tandis qu'aux États-Unis, on s'interroge plutôt sur le caractère raisonnable du processus, après quoi la décision est rendue.

Beaucoup de nos fournisseurs ont soulevé ce point dans nos discussions d'un océan à l'autre. L'une des recommandations formulées dans le cadre de l'étude des acquisitions est que nous devrions réexaminer cet aspect : autrement dit, ces dernières années, ce qui s'est passé et la manière dont nous pourrions nous aligner davantage sur les modalités de nos partenaires au sud de la frontière.

Le sénateur Ringuette : J'ai peut-être un commentaire. Ce n'est pas une question.

Le président : Vous avez la parole.

Le sénateur Ringuette : Une autre question importante que vous avez soulevée, monsieur le ministre, est que votre étude montre qu'il en coûte au gouvernement fédéral 20 p. 100 de plus le pied carré pour exploiter nos immeubles. Est-ce aux termes de l'ancien contrat d'entretien ou du nouveau contrat?

M. Brison : Cela tient compte de la gestion et du coût global, pas spécifiquement du coût d'entretien. C'est une comparaison avec la moyenne de la BOMA, c'est-à-dire la Building Owners and Management Association, qui est une organisation canadienne de gestionnaires immobiliers et je précise que ce n'est pas une comparaison entre le secteur public et le secteur privé. Il s'agit d'une organisation générale, notre ministère, et d'autre part d'organisations qui ne font rien d'autre que de la gestion immobilière et cela ne reflète donc pas cette différence.

M. Marshall : Madame le sénateur, vous vous demandez peut-être, si nous avions une entreprise de l'extérieur, pourquoi nos coûts sont encore plus élevés?

La réponse à cela est que l'on a demandé à l'entreprise de l'extérieur d'assumer une partie de la gestion. Les employés de Travaux publics font le reste, les réparations dépassant un certain coût, et cetera. Si l'on additionne le contrat externe et nos coûts

costs combined, it gets to a number that is higher than it should be per square metre. That is what we want to look at: how to ameliorate that situation.

Senator Ringuette: I come from a small community and a poor family where we were always told, spend your penny wisely; you have to live somewhere all your life so as soon as you can, make the first investment on your own home, and that is wise. I am saying this because government is not a short-term or medium-term operation. It is a long, long-term operation. To compare that to an industry that perhaps looks at a lifespan of 20 years in a facility, there is a difference. The approach has to be different because the mandate is different for those buildings.

This is a comment. I would be remiss not to say that I do hope that, in the entire process, as you said, Mr. Minister, the regions and the current public service employees who are doing this job, receiving a decent salary and a benefit package that is relatively reasonable, that these people at the end of the day will not be losing their jobs for almost minimum wage jobs in our rural regions, or in any region of the country. That would be unacceptable, on the one hand.

I have those concerns, but I thank you for being here and giving us this information.

Mr. Brison: I agree with you that if you are to use something for a long period of time, you must either own it or at least negotiate leases that reflect that long-term usage. The Australian model was raised earlier. Some departments signed short-term leases instead of long-term leases and did not achieve that benefit.

Many of the buildings that were built, or complexes that were built, such as Place du Portage on the Gatineau side, or Tunney's Pasture, and a lot of other buildings and complexes that were built during a very expansionist period of government, do not necessarily reflect the rapidity of change that is occurring within government today. Some people believe that, operationally, the nature of governing — the use of technology, the ability to actually put public servants closer to the people being served in the regions, as an example — necessitates a change in terms of our approach on real property. I think that a lot of the old assumptions — on which I was raised as well on some of these things, in rural Nova Scotia — we have to at least question.

The Chairman: Minister, I think your answer is a perfect segue into a supplementary that Senator Downe wants to ask, and I would like Senator Downe to put his supplementary.

Senator Downe: Minister, I want to follow up on the question asked by my colleague. She quite correctly identified some of the possible flaws in the property management. I want to talk about some of the possible opportunities, and I hope you will consider them.

propres, on obtient un chiffre qui est plus élevé qu'il ne devrait l'être, par mètre carré. Voilà ce que nous étudions : comment améliorer cette situation.

Le sénateur Ringuette : Je viens d'une petite localité et d'une famille pauvre où l'on nous disait toujours qu'il faut dépenser chaque sou judicieusement; toute sa vie, il faut avoir un toit et, par conséquent, dès que vous le pourrez, investissez dans votre propre maison, et c'est un sage conseil. Je dis cela parce que le gouvernement n'est pas une organisation à court ou à moyen terme. Ses activités sont à très long terme. Comparez cela à une industrie qui envisage peut-être une durée de vie utile de 20 ans, cela fait une différence. L'approche doit être différente parce que le mandat est différent pour ces immeubles-là.

C'était mon observation. Je m'en voudrais de ne pas dire que j'espère que dans tout ce processus, comme vous l'avez dit, monsieur le ministre, les régions et les employés actuels de la fonction publique qui font ce travail, qui touchent un salaire honorable et des avantages sociaux relativement intéressants, que ces gens-là, au bout du compte, ne perdront pas leur emploi pour se retrouver dans des emplois au salaire minimum dans nos régions rurales ou dans n'importe quelle région du pays. Cela serait inacceptable, d'une part.

J'ai donc des inquiétudes, mais je vous remercie d'être venu ici pour nous donner ces renseignements.

M. Brison : Je conviens avec vous que si l'on doit utiliser un actif pendant une très longue période, il faut ou bien en être propriétaire ou bien tout au moins négocier un bail qui tient compte de ce long terme. Le modèle australien a été évoqué tout à l'heure. Certains ministères ont signé des baux à court terme plutôt qu'à long terme et n'ont pas obtenu cet avantage.

Beaucoup d'immeubles qui ont été construits ou de complexes, comme la Place du Portage à Gatineau, ou bien Tunney's Pasture et beaucoup d'autres immeubles et complexes qui ont été construits pendant une période très expansionniste du gouvernement, ne reflètent pas nécessairement la rapidité du changement qui se passe au sein du gouvernement aujourd'hui. Certains croient que, opérationnellement, la nature du gouvernement — l'utilisation de la technologie, la capacité de rapprocher les fonctionnaires des gens qu'ils servent dans les régions, par exemple, nécessite un changement de notre approche dans le domaine immobilier. Je pense que beaucoup de vieilles hypothèses — qui m'ont nourri aussi bien que d'autres choses dans la Nouvelle-Écosse rurale — doivent être au moins remises en question.

Le président : Monsieur le ministre, je pense que votre réponse nous amène tout naturellement à une question supplémentaire que le sénateur Downe veut poser et j'invite ce dernier à le faire.

Le sénateur Downe : Monsieur le ministre, je veux donner suite à la question posée par ma collègue. Elle a mis le doigt sur certaines lacunes possibles de la gestion immobilière. Je voudrais évoquer certaines possibilités qui s'offrent et j'espère que vous en tiendrez compte.

As you know, one of the unintended impacts of program review in the mid-1990s was a reduction in the number of federal employees in the regions. If your assessment allows you to change your property management, that would create opportunities, it would seem, in the regions to correct that imbalance; and I would hope that that is something you and your officials would consider.

Mr. Brison: Thank you, senator. As you know, I am a product of a region, so I am very sensitive to these issues, but also very enthusiastic about the opportunities. You are absolutely right that if we reduce the imposed inertia of government-owned space — I think 52 per cent of the office space we own is here in the Ottawa area — it does give a greater level of flexibility to departments, ministers and people within the departments to find areas that could be done just as efficiently, maybe even more efficiently, because of cost structure issues around real estate and around the cost of living in the regions of the country.

With the death of distances, a determinate in the cost of telecommunications, the arguments made for geographic centralization of public servants are less and less compelling. Businesses are, in fact, way ahead of us in this regard in some ways. When I look in Atlantic Canada, the number of operations that exist of businesses that are not just large Canadian companies — Magna, for instance, has a plant now in Cape Breton, and technology enables that plant to be a very effective and efficient one as part of their network — you can actually achieve greater efficiencies in terms of the operation, but you can also address what is a real public good, and that is creating greater economic opportunities in the regions of the country.

We have regional development programs that reflect a priority of the Government of Canada to invest in the regions. If we can, through our own operations, actually contribute to that public good and at the same time provide better value for taxpayers, we would be wrong not to do that.

We have had some discussions as to areas within our department that might fall into that category. We are exploring them. We will not move prematurely, but I can tell you that it is a priority to identify those areas and to set an example for the whole of government.

Senator Downe: I totally agree with the minister. I am sure he is aware of the best example, which was when the Veterans Affairs headquarters was relocated from the National Capital Region 28 years ago. In downtown Charlottetown today, there are 1,200 federal government employees with a payroll this year of \$68 million. The department had initial upfront cost, but the staff turnover is much lower, the recruitment cost is less and it is the best form of regional development. That is a good model to

Comme vous le savez, l'une des conséquences imprévues de l'examen des programmes au milieu des années 1990 a été la réduction du nombre d'employés fédéraux dans les régions. Si votre évaluation vous permet de changer votre gestion immobilière, cela créerait des possibilités, à ce qu'il me semble, que les régions pourraient saisir pour remédier à ce déséquilibre; et j'espère que vos fonctionnaires et vous-même en tiendrez dûment compte.

M. Brison : Merci, sénateur. Comme vous le savez, je viens d'une région et je suis donc très sensible à ces questions, mais je suis aussi très enthousiaste quant aux possibilités. Vous avez absolument raison de dire que si nous réduisons l'inertie imposée par la propriété gouvernementale des locaux — je pense que 52 p. 100 de l'espace de locaux que nous possédons se trouve ici dans la région d'Ottawa — cela donnerait une plus grande souplesse aux ministères, aux ministres et aux fonctionnaires des ministères pour trouver des manières de fonctionner qui seraient tout aussi efficaces et peut-être même davantage, à cause de la structure des coûts dans le domaine immobilier et du coût de la vie dans les régions du pays.

Avec l'abolition des distances, qui est un facteur déterminant dans le coût des télécommunications, les arguments en faveur de la centralisation géographique des fonctionnaires deviennent de moins en moins convaincants. En fait, les entreprises ont beaucoup d'avance sur nous dans ce domaine à certains égards. Si je regarde le Canada de l'Atlantique, je constate qu'on y trouve bon nombre d'entreprises qui ne se limitent pas aux grandes entreprises pancanadiennes — Magna, par exemple, a maintenant une usine au Cap-Breton, et la technologie permet à cette usine d'être très efficace et efficiente dans le cadre de leur réseau — on peut en fait réaliser des gains d'efficacité sur le plan du fonctionnement, mais on peut aussi prendre en compte ce qui est un véritable bien public, à savoir la création de plus riches possibilités économiques dans les régions du pays.

Nous avons des programmes de développement régional qui reflètent la priorité du gouvernement du Canada d'investir dans les régions. Si nous pouvons, par l'entremise de nos propres activités, contribuer réellement aux biens publics tout en permettant aux contribuables d'en avoir plus pour leur argent, ce serait une erreur de ne pas le faire.

Nous avons eu des discussions quant aux secteurs de notre ministère qui pourraient tomber dans cette catégorie. Nous explorons la question. Nous n'allons pas agir de façon prématurée, mais je peux vous dire que c'est prioritaire d'identifier ces secteurs et de donner l'exemple à l'ensemble du gouvernement.

Le sénateur Downe : Je suis entièrement d'accord avec le ministre. Je suis certain qu'il connaît le meilleur exemple, à savoir quand le siège social des Affaires des anciens combattants a été déménagé de la région de la capitale nationale il y a 28 ans. Aujourd'hui, au centre-ville de Charlottetown, il y a 1 200 employés du gouvernement fédéral avec une masse salariale qui atteint cette année 68 millions de dollars. Le ministère a dû absorber des frais au départ, mais le taux de

study for whatever you are considering.

Mr. Brison: There are other governments ahead of us as well. We are keen.

Senator Carstairs: Thank you, chair. I have been amused at all the references to Australia, because I remember being in Australia. Their Parliament Buildings were supposed to cost \$58 million and ended up costing \$580 million. We all have our horror stories, but I want to specifically address our Parliament Buildings.

Our deputy minister referred to our historic heritage, and I certainly agree with him. We were to start renovating quite early in this decade. We have the library well under way, to be fair, but we need to build a new building on the corner of Bank and Wellington Streets. We cannot renovate the West Block or the East Block until that building is built so that we have swing space. We cannot renovate the Centre Block until we have done the renovations of the West Block and the East Block.

I will be a senator until the year 2017. I have been telling my colleagues I do not expect that I will ever have to move out of the Centre Block in order for these renovations to take place. I sat on the Parliamentary Buildings Advisory Committee. That is why I have this information.

What is the projection? When will we renovate the Centre Block? If you were to ask Canadians what building in this country represents the Government of Canada, they would say, to a person, the Parliament Buildings.

Mr. Brison: Thank you, senator. My longevity here is less predictable than yours. I intend being here for that long, too.

It is, indeed, a real priority. We have magnificent Parliament Buildings that need a tremendous amount of work and long-term planning. This issue has been studied to death. It is not a question of not having enough information.

You mention the library. I am pleased to say that is, in fact, proceeding within our budgetary projections, which is great. There are ongoing discussions that Mr. Lastewka will speak to in a moment. He is a member of the Board of Internal Economy and also Parliamentary Secretary.

There is a real issue that I want to address directly. If we do not address it directly, it will plague us as we move forward over the next ten years or more to achieve what we want to in terms of maintaining and restoring the parliamentary precinct as it ought to be. There is confusion, and split responsibilities around this project. Public Works and Government Services shares the responsibility for the stewardship of the Parliament Buildings and Parliament, as you are aware, is part of that. It is a real

roulement est beaucoup plus bas, le coût du recrutement est inférieur et c'est la meilleure forme de développement régional. C'est un bon modèle à étudier pour ce que vous envisagez de faire.

M. Brison : Il y a aussi d'autres gouvernements qui ont de l'avance sur nous. Nous voulons les émuler.

Le sénateur Carstairs : Merci, monsieur le président. J'ai trouvé amusantes toutes les allusions à l'Australie, parce que je me rappelle de ce que j'ai appris en Australie. Leurs édifices du Parlement étaient censés coûter 58 millions de dollars et ont fini par en coûter 580 millions. On a tous une histoire d'horreur à raconter, mais je veux m'attarder plus précisément à nos édifices du Parlement.

Notre sous-ministre a fait allusion à notre patrimoine et je suis certainement d'accord avec lui. Nous devons commencer à rénover au tout début de la présente décennie. Je dois admettre que la bibliothèque est déjà bien avancée, mais nous avons besoin de construire un nouvel immeuble à l'angle des rues Bank et Wellington. Nous ne pouvons pas rénover l'édifice de l'Ouest ni l'édifice de l'Est tant que cet immeuble n'aurait pas été construit, pour avoir des locaux de remplacement. Nous ne pouvons pas rénover l'édifice du Centre tant que nous n'aurons pas rénové les édifices de l'Est et de l'Ouest.

Je serai sénateur jusqu'en 2017. J'ai dit à beaucoup de mes collègues que je ne m'attends pas à être jamais obligée de quitter l'édifice du Centre pour que ces travaux de rénovation aient lieu. J'ai fait partie du comité consultatif sur la cité parlementaire et c'est pourquoi je possède ce renseignement.

Quelles sont les prévisions? Quand allons-nous rénover l'édifice du Centre? Si l'on demandait aux Canadiens quel immeuble dans notre pays représente le gouvernement du Canada, ils diraient tous, jusqu'au dernier, les édifices du Parlement.

M. Brison : Merci, sénateur. Ma longévité à mon poste est moins prévisible que la vôtre. J'ai toutefois l'intention d'être ici aussi longtemps que vous.

C'est indéniablement une véritable priorité. Nous avons de magnifiques édifices du Parlement qui ont besoin d'énormément de travaux et de planification à long terme. Cette question a été étudiée à mort. Ce n'est pas comme si nous n'avions pas assez de renseignements.

Vous avez mentionné la bibliothèque. J'ai le plaisir de dire que les travaux progressent conformément à nos prévisions budgétaires, ce qui est excellent. Il y a des discussions en cours dont M. Lastewka vous parlera dans un instant. Il est membre du Bureau de régie interne et aussi secrétaire parlementaire.

Il y a un réel problème auquel je veux m'attaquer directement. Si nous ne nous y attaquons pas directement, nous le traînerons comme un boulet au cours des dix prochaines années ou plus pour réaliser ce que nous voulons sur le plan de l'entretien et de la restauration de la cité parlementaire. Il y a de la confusion et des responsabilités partagées dans le cadre de ce projet. Travaux publics et Services gouvernementaux partagent la responsabilité de l'intendance de la cité parlementaire; or les édifices du

challenge to get anything done without conflict. To try to get anything done is really very difficult. Frankly, the responsibility is not clear.

Public Works and Government Services has, in this case, what Mark Twain refers to as a bad job: lots of responsibility and no authority.

I certainly want to address that confused and counterproductive management structure. It is not the way you might think a Minister of Public Works might approach it, by saying we want the authority. To the contrary, I would like to see Parliament playing a greater role in terms of sole stewardship over its precinct. We need a clearer management structure where Parliament actually would go to Treasury Board, request funding and move forward with a clearer delineation of responsibility.

West Block and the Bank Street building are all priorities. It will take forever, under the current management structure, to get anywhere on them, because we will always be to-ing and fro-ing in fiefdom and turf defence.

That is my view. We would be very supportive of that kind of direction. I will ask Mr. Lastewka as a member of the Board of Internal Economy to speak.

Senator Carstairs: The Board of Internal Economy of the House of Commons, minister?

Mr. Lastewka: The minister delegated the responsibility for me to get involved with this matter. I have been involved with the Board of Internal Economy on the West Block and the Bank Street building. You are absolutely right, senator. We have put it off and put it off. Nobody seems to be the leader of the project.

The Chairman: Why should Public Works and Government Services not be the leader?

Mr. Lastewka: They should not be. The Board of Internal Economy should be. They are now seized, almost on a weekly basis, to try to get a handle on the progress of how we will make the transitions with everyone involved, because the amount of time that is available to stay in the West Block is down to a couple of years.

The Chairman: Why is that?

Mr. Lastewka: There are two things: The bricks are falling apart. The maintenance on the building is not a preventive maintenance. It is maintenance as things happen because they do not want to go into the building to do preventive maintenance because when they do that, they disturb the asbestos, and the asbestos can fly everywhere.

The Chairman: What is the extent of asbestos both in the East Block and the West Block?

Parlement en font partie, comme vous le savez bien. C'est un véritable défi que de faire quoi que ce soit sans conflit. C'est vraiment très difficile d'obtenir de faire quoi que ce soit. Franchement, les responsabilités ne sont pas claires.

Travaux publics et Services gouvernementaux a, dans ce dossier, ce que Mark Twain appelait un travail minable : beaucoup de responsabilités et aucun pouvoir.

Je veux absolument m'attaquer à cette structure de gestion embrouillée et nuisible. Ce n'est pas ce que vous pensez; ce n'est pas que le ministre des Travaux publics réclame tous les pouvoirs. Au contraire, j'aimerais que le Parlement joue un plus grand rôle en assumant l'intendance exclusive de sa cité parlementaire. Il nous faut une structure de gestion plus claire dans laquelle le Parlement s'adresserait au Conseil du Trésor, demanderait des fonds et procéderait grâce à des responsabilités plus clairement établies.

L'édifice de l'Ouest et l'immeuble de la rue Bank sont tous prioritaires. Il faudra une éternité, si l'on conserve la structure de gestion actuelle, pour aboutir à quoi que ce soit, parce que nous ne cesserons jamais de nous chamailler, chacun défendant son fief.

C'est mon avis. Nous serions prêts à appuyer fermement une telle orientation. Je vais demander à M. Lastewka de vous en parler à titre de membre du Bureau de régie interne.

Le sénateur Carstairs : Vous voulez dire le Bureau de régie interne de la Chambre des communes, monsieur le ministre?

M. Lastewka : Le ministre m'a délégué la responsabilité de m'occuper de ce dossier. J'ai participé aux discussions du Bureau de régie interne sur l'édifice de l'Ouest et l'édifice de la rue Bank. Vous avez absolument raison, sénateur. Nous n'avons cessé de remettre ce projet à plus tard. Personne ne semble être le chef de file dans ce projet.

Le président : Pourquoi Travaux publics et Services gouvernementaux ne le serait-il pas?

M. Lastewka : Ils ne devraient pas l'être. C'est le Bureau de régie interne qui devrait l'être. Il est actuellement saisi, presque chaque semaine, du dossier pour essayer d'assurer la transition pour tout le monde, parce que la période pendant laquelle nous pourrions continuer à occuper l'édifice de l'Ouest est maintenant réduite à deux ans.

Le président : Pourquoi cela?

M. Lastewka : Pour deux raisons : la maçonnerie tombe en morceaux. L'entretien de l'immeuble n'est pas de nature préventive. L'entretien se fait à la pièce; on ne veut pas éventrer l'immeuble pour faire de grands travaux préventifs parce que cela risquerait de provoquer un nuage d'amiante.

Le président : Quelle est l'ampleur du problème de l'amiante dans les édifices de l'Est et de l'Ouest?

Mr. Lastewka: The West Block has had no incidents of the asbestos being disturbed in any of the areas with people. One of the reasons it is that way is that they are not doing preventive maintenance, and they are not disturbing it at all. If it gets disturbed then something could happen.

The Chairman: Is someone doing monitoring tests on a regular basis?

Mr. Lastewka: Absolutely, in accordance with the law.

The Chairman: What are the results of those weekly tests?

Mr. Lastewka: We abide by the law.

The Chairman: What is the law?

Mr. Lastewka: We have no instances of asbestos in the area. Is there dust? Yes. Are there bricks falling apart? Yes. However, there is no asbestos. We have issued information on that to everyone in the West Block.

The Chairman: Is the same true for the East Block?

Mr. Lastewka: I cannot give you a hundred per cent answer on that. I will get back to you on it.

Senator Carstairs: I can say the East Block is fine. I can give that information.

I see a fire truck on the Hill four or five times a year. One of these times, there will be a 1916 fire, if we do not get on with this project.

I had a new carpet put in my office when I was Leader of the Government in the Senate. It is a wonder that floor did not go up in flames with the amount of cables that were running under the carpet. They no longer run under the carpet. They run along the walls, because I insisted that they run along the walls. We are in serious trouble with these buildings. I do not want to see another 1916 incident.

Public Works and Government Services clearly has a role to play here. As the parliamentary secretary says, Internal Economy of the Senate and of the House of Commons also have roles. The reality is, you will have to knock heads together because, if they are not knocked, we will have a 1916 incident.

Mr. Lastewka: I can assure you that the Board of Internal Economy is on top of it, and I will tell you how we were alerted that the Board of Internal Economy should be moving much faster. When the minister delegated the responsibility to me to get on to the West Block to find out what was happening, from my work experience I asked two simple questions: Who is the employer, and what rules do we fall under? I can tell you it took me a month to find out who exactly is the employer.

The Chairman: What is the answer?

Mr. Lastewka: The answer is the Board of Internal Economy and the Chair of the Board of Internal Economy is the employer, because they are the governance —

M. Lastewka : À l'édifice de l'Ouest, il n'y a eu aucun incident d'amiante qui aurait été perturbé dans un secteur où se trouvent des gens. L'une des raisons est que l'on ne fait pas d'entretien préventif et l'on ne touche donc pas du tout à l'amiante. Si jamais il est perturbé, quelque chose pourrait arriver.

Le président : Est-ce que quelqu'un fait des contrôles régulièrement pour vérifier?

M. Lastewka : Absolument, en conformité de la loi.

Le président : Quels sont les résultats de ces tests hebdomadaires?

M. Lastewka : Nous respectons la loi.

Le président : Quelle est la loi?

M. Lastewka : Nous n'avons aucun cas d'amiante dans le secteur. Y a-t-il de la poussière? Oui. Y a-t-il des briques qui tombent? Oui. Mais il n'y a pas d'amiante. Nous avons remis de la documentation là-dessus à tous les occupants de l'édifice de l'Ouest.

Le président : Est-ce la même chose à l'édifice de l'Est?

M. Lastewka : Je ne pourrais pas vous le garantir à 100 p. 100. Je vais vérifier et vous répondre plus tard.

Le sénateur Carstairs : Je peux dire qu'il n'y a aucun problème à l'édifice de l'Est. Je peux vous donner ce renseignement.

Je vois un camion de pompiers sur la colline quatre ou cinq fois par année. Une bonne fois, il y aura un incendie digne de celui de 1916, si nous ne faisons pas avancer ce projet.

J'ai fait installer une nouvelle moquette dans mon bureau quand j'étais leader du gouvernement au Sénat. C'est étonnant que le plancher n'ait pas pris en feu, tellement il y avait de câbles sous ce tapis. Ils ne passent plus sous le tapis. Ils passent maintenant le long des murs, parce que j'ai insisté pour que ce soit fait. Ces édifices sont très problématiques. Je ne voudrais pas voir un autre incendie comme celui de 1916.

Travaux publics et Services gouvernementaux a clairement un rôle à jouer dans ce dossier. Comme le secrétaire parlementaire le dit, les Bureaux de la régie interne du Sénat et de la Chambre des communes ont aussi un rôle à jouer. La réalité est qu'il faudra cogner des têtes l'une contre l'autre, faute de quoi nous aurons de nouveau l'incident de 1916.

M. Lastewka : Je peux vous assurer que le Bureau de la régie interne s'occupe du dossier et je vais vous dire comment nous avons été avertis que le Bureau de régie interne devait agir beaucoup plus vite. Quand le ministre m'a confié la responsabilité d'aller voir ce qui se passait à l'édifice de l'Ouest, en me fondant sur mon expérience de travail, j'ai posé deux questions très simples : qui est l'employeur et quelles règles nous régissent? Je peux vous dire qu'il m'a fallu un mois pour trouver qui exactement est l'employeur.

Le président : Quelle est la réponse?

M. Lastewka : La réponse est que le Bureau de régie interne et le président du Bureau de régie interne est l'employeur, parce qu'ils assurent la gouvernance...

The Chairman: In that case, is the Speaker of the House of Commons —

Mr. Lastewka: In that case, it happens to be the Speaker of the House.

Senator Carstairs: Excuse me, but not for buildings occupied by the Senate.

Mr. Lastewka: No, I am talking about the West Block. The Board of Internal Economy has been seized with it. As the minister said, there were differences of opinions. We are slowly knocking them down. We are not going back to those decision-makings.

The objective within the next few weeks is to give a bar chart on exactly where we move the people out of the West Block. Some people may be moved as early as June.

The Chairman: Of?

Mr. Lastewka: Next year. In fact, if we can move more of them, we will try to do that. That is being finalized and calculated right now.

The objective is to move people out of the West Block, to minimize the risk as soon as possible. We want to first get our act in order, as the Board of Internal Economy of the House, of what we think it should be, such that we have full agreement. I can tell you it is very frustrating because we will come up to an agreement and there is always a reason for something else. I am hopeful that, as we progress, there will be an agreement and there will be no more looking back. That is the decision-making we will have to do. We will go along that route, and we will be tying in with the Senate to make sure we have one precinct plan of action. It is not easy to do because there are so many players and so many people who think they have authority in the matter, and they do not. It is the Board of Internal Economy which has the authority. They are the employers, and in our case in the West Block, it is the Board of Internal Economy and the Department of Public Works that is responsible for their employees.

We have ironed that out and are moving on. I hope in the future to come back and give you an overall plan that we have all agreed on. We must all agree on it and move on.

Mr. Brison: For example, Public Works and Government Services could continue providing services under the direction and leadership of the Board of Internal Economy, or the Senate and House organizations, but as I said, one of the challenges has been a line of responsibility that is not very predictable, in a sense. It needs to be cleared up, in my opinion.

The Chairman: Minister, perhaps I could go back to a question that Senator Ringuette asked you. It seems to me, when you are dealing with issues of procurement and matters of business and real estate, that a lot of business principles should be applied to them, not just bureaucratic principles. In your statement, as Senator Ringuette reminded you, you said that your studies show

Le président : Dans ce cas, est-ce que le Président de la Chambre des communes...

M. Lastewka : En l'occurrence, il se trouve que c'est le Président de la Chambre.

Le sénateur Carstairs : Excusez-moi, mais pas pour les immeubles occupés par le Sénat.

M. Lastewka : Non, je parle de l'édifice de l'Ouest. Le Bureau de régie interne a été saisi du dossier. Comme le ministre l'a dit, il y avait des divergences d'opinion. Nous sommes en train de les aplanir lentement. Nous ne reviendrons pas à ce processus de prise de décisions.

L'objectif, d'ici les prochaines semaines, c'est de distribuer un graphique à colonnes montrant exactement où iront les gens qui travaillent à l'édifice de l'Ouest. Certains devront peut-être déménager dès le mois de juin.

Le président : De quelle année?

M. Lastewka : De l'année prochaine. En fait, si nous pouvons en déménager un plus grand nombre, nous allons le faire. C'est en train d'être calculé et finalisé actuellement.

L'objectif est de faire déménager les gens de l'édifice de l'Ouest, de réduire le risque au minimum le plus tôt possible. Nous voulons d'abord mettre de l'ordre dans nos affaires, au Bureau de régie interne de la Chambre, nous mettre d'accord sur ce qui devrait être. Je peux vous dire que c'est très frustrant parce que nous en arrivons à une entente et il y a toujours une raison de faire autre chose. J'ai bon espoir que nous parviendrons à une entente et que nous ne ferons pas machine arrière. C'est le processus de décision que nous devons suivre. Nous allons cheminer dans cette voie et nous agissons en parallèle avec le Sénat pour nous assurer qu'il n'y ait qu'un seul plan d'action pour l'ensemble de la cité parlementaire. Ce n'est pas facile, parce qu'il y a tellement d'intervenants et tellement de gens qui s'imaginent qu'ils ont le pouvoir de décision en la matière, alors que ce n'est pas le cas. C'est le Bureau de régie interne qui a le pouvoir. C'est lui l'employeur et, dans notre cas, à l'édifice de l'Ouest, c'est le Bureau de régie interne et le ministère des Travaux publics qui sont responsables de leurs employés.

Nous avons mis les points sur les i et nous progressons. J'espère pouvoir me présenter de nouveau devant vous à l'avenir et vous donner un plan d'ensemble sur lequel nous nous serons tous entendus. Nous devons tous nous mettre d'accord.

M. Brison : Par exemple, Travaux publics et Services gouvernementaux pourrait continuer à fournir les services sous la direction du Bureau de régie interne, ou des organisations compétentes du Sénat et de la Chambre, mais comme je l'ai dit, l'un des défis, c'est que le partage des responsabilités n'est pas très prévisible, en un sens. À mon avis, il faut que ce soit tiré au clair.

Le président : Monsieur le ministre, je pourrais peut-être revenir sur une question que vous a posée le sénateur Ringuette. Il me semble qu'en matière d'acquisitions, de transactions commerciales et immobilières, de nombreux principes d'affaires devraient s'appliquer, pas seulement des principes bureaucratiques. Dans votre allocution, comme le

that the federal government spends 20 per cent more per square foot to operate — we are talking about operations — your properties, and that we also have more space per employee than the industry average. Can you explain why it is more costly for the federal government to operate its properties than it is in the private sector? In terms of the private sector, are their management principles used in the private sector that could be applied to operations of these federal properties without outsourcing their management to the private sector?

Mr. Brison: I will start with the last question, Senator Oliver. The answer is yes, it is certainly possible, and we will be exploring all options in terms of some of the approaches.

Again, this is not a public sector versus private sector comparison as much as it is a general organization, this being the Government of Canada and focused organizations that do nothing but a certain type of activity and, as such, establish an efficacy and efficiency that is greater than that which more general organizations are capable of doing in a general sense.

The Chairman: The committee is concerned with issues of accountability and transparency and so on, and the running of a commercial office building involves business principles and that is what I am getting at. Are there not things that the private sector does well, 20 per cent better than you do? Are there not some principles there that you can apply to start maximizing some of these savings, as they do in the private sector?

Mr. Brison: The maintenance side of it is an example of some of the things that we have already done.

The Chairman: In operations, though. This is an operations question.

Mr. Brison: Just to give you an example of one area: The answer to your question is yes, absolutely, we will look at those areas where we may find things that we can do better in house as examples from the private sector.

The other thing is the size of our organization would be comparatively larger than that which would exist within the private sector for the same managerial responsibility in terms of real estate. That makes a difference as well. Again, we have not made any decisions and will not until we have those kinds of numbers.

The Chairman: There are large companies, such as Wal-Mart, whose gross annual sales in U.S. dollars are about the size of our Canadian budget. They manage to have good cost savings. They can run it. You can be large in government, but there are also large businesses that have many efficiencies built into them.

Mr. Brison: Absolutely.

sénateur Ringuette vous l'a rappelé, vous avez dit que, d'après vos études, le gouvernement fédéral dépense 20 p. 100 de plus le pied carré pour exploiter — il s'agit du coût d'exploitation — vos immeubles, et que nous avons aussi plus d'espace par employé que la moyenne du secteur privé. Pouvez-vous expliquer pourquoi c'est plus coûteux pour le gouvernement fédéral d'exploiter ses immeubles, par rapport au secteur privé? Est-ce que, dans le secteur privé, les principes de gestion appliquée pourraient également s'appliquer à l'exploitation des immeubles fédéraux sans en confier l'entretien au secteur privé?

M. Brison : Je vais commencer par la dernière question, sénateur Oliver. La réponse est oui, c'est certainement possible, et nous allons explorer toutes les options envisageables.

Je répète que ce n'est pas une comparaison entre le secteur public et le secteur privé, dans la mesure où l'on a affaire à une organisation de portée générale, à savoir le gouvernement du Canada, par opposition à des organisations spécialisées qui ne font rien d'autre qu'un type très pointu d'activités et qui, en conséquence, créent des gains d'efficacité et d'efficience supérieurs à ce qu'il est possible de faire dans des organisations d'une plus vaste portée.

Le président : Le comité s'intéresse aux questions de reddition de comptes et de transparence, et l'exploitation d'un immeuble de bureaux à vocation commerciale met en cause des principes d'affaires, et c'est là que je veux en venir. Est-ce qu'il n'y a pas des choses que le secteur privé fait bien, 20 p. 100 mieux que vous? N'y a-t-il pas des principes que vous pourriez appliquer pour commencer à maximiser les économies, comme on le fait dans le secteur privé?

M. Brison : Le volet entretien est un exemple de certaines mesures que nous avons déjà prises.

Le président : Mais je parle de l'exploitation.

M. Brison : Je vais vous donner un autre exemple : la réponse à votre question est oui, absolument, nous allons examiner tous les domaines où il nous serait peut-être possible de mieux faire à l'interne en nous inspirant de l'exemple du secteur privé.

Par ailleurs, notre organisation est d'une taille sans commune mesure avec celle des entreprises du secteur privé qui assument la même responsabilité en matière de gestion immobilière. Cela fait également une différence. Je répète que nous n'avons pris aucune décision et que nous n'en prendrons pas tant que nous n'aurons pas des chiffres précis.

Le président : Il y a de grandes entreprises comme Wal-Mart dont le chiffre d'affaires annuel brut en dollars US est à peu près l'équivalent du budget canadien. Ces gens-là s'arrangent pour réaliser de bonnes économies. Ils s'en tirent bien. Le gouvernement est peut-être une grande organisation, mais il y a aussi de grandes entreprises qui ont réussi à intégrer des gains d'efficience dans leurs activités.

M. Brison : Absolument.

Mr. Marshall: I might just add a little bit to what the minister has said. The bottom line is an accumulation of several inputs. You start out with the fact that we have a standard agreed to by Treasury Board of 18 square metres per employee. The federal government today is at 21 square metres per employee. The reason for that is that we have not enforced the usage of space, so that if departments bring forward a reason why they need more space, and so on, there has been a tendency to say "All right, we will accommodate that." Therefore a discipline in the use of space, in and of itself, would yield a 15 per cent advantage.

Then you get to the fit-up standards, the carpets and the furniture. Again, people come and say "I want this and that." They go above the standard, and they have been permitted to do so, which we have to control.

Then, in terms of the number of people — and I want to mention this because we do have, at times, conflicting needs and goals — employed by Public Works and Government Services per square metre is double that of the nearest comparative that we found. In some ways we can adopt more efficient processes, but that would mean a reduction of staff. At some point, you cannot reduce your cost without reducing your cost, and that is people and other inputs. We can make ourselves more efficient by doubling what we manage, if we introduce better processes and so forth, and these are the pushes and pulls we are trying to balance, in respect for our staff, giving them an opportunity to see whether there are other things that can be done.

That is why this process is not a one-year thing. We are saying it is a five to eight year journey in which we will look at whether we can adopt processes; we will look at whether the private sector can help.

Finally, we should say that when we talk about the private sector we are talking about multi-use buildings. In a given footprint of land, which is the most valuable part of a property, you could put up so many square metres or you can put up an extra three floors and have lawyers or doctors or other tenants there that would share the cost, whereas with government we are into a special purpose just for government type of operation which then again increases the costs.

We are looking at each of these aspects and seeing how to balance them all out and get the right cost structure. We may end up not getting to the efficiency of the private sector but we want to get as close as we can.

Mr. Brison: There is one other point I thought of while Mr. Marshall was speaking, and that is that 10 or 15 years ago the level of private sector expertise to tap was not as evolved as it is right now. There is a greater private sector efficacy than that which existed in the past in terms of private firms that do nothing

M. Marshall : Je voudrais ajouter une observation à ce que le ministre a dit. Le résultat net est une accumulation de plusieurs intrants. On commence par le fait que nous avons une norme acceptée par le Conseil du Trésor de 18 mètres carrés par employé. À l'heure actuelle, au gouvernement fédéral, le chiffre est de 21 mètres carrés par employé. La raison en est que nous n'avons pas appliqué rigoureusement cette norme, de sorte que lorsqu'un ministère réclame davantage d'espace et nous donne des raisons et des explications, nous avons tendance à dire : « Très bien, nous allons vous l'accorder. » C'est pourquoi l'instauration d'une plus grande discipline dans l'utilisation de l'espace nous donnerait dès le départ un avantage de 15 p. 100.

On en arrive ensuite aux normes d'aménagement, touchant la moquette et les meubles. Là encore, les gens formulent toutes sortes de desiderata. Ils dépassent les normes et on les a laissés faire et il faut reprendre cela en main.

Ensuite, pour le nombre de personnes — je tiens à le mentionner parce que nous avons parfois des besoins et objectifs conflictuels — employés par Travaux publics et Services gouvernementaux par mètre carré est le double du chiffre comparatif le plus proche que nous ayons trouvé. À certains égards, nous pouvons adopter des processus plus efficaces, mais cela voudrait dire une réduction des effectifs. À un moment donné, on ne peut pas réduire ces coûts sans couper dans le gras, et cela veut dire des employés et d'autres intrants. Nous pouvons devenir plus efficaces en doublant ce que nous gérons, en introduisant de meilleurs processus, et cetera, et ce sont là les divers leviers sur lesquels nous essayons d'agir, relativement à notre personnel, en leur donnant l'occasion de voir s'il y a peut-être d'autres mesures que l'on pourrait prendre.

C'est pourquoi ce processus ne prendra pas seulement un an. Nous envisageons un cheminement de cinq à huit ans durant lesquels nous allons voir si nous pouvons adopter des processus; nous allons regarder du côté du secteur privé pour voir si cela pourrait nous aider.

Enfin, je dois dire que dans le secteur privé, les immeubles sont généralement affectés à de nombreux usages. Dans une emprise foncière donnée, qui est la partie la plus précieuse d'un bien immobilier, on peut offrir un nombre donné de mètres carrés, ou bien l'on peut ajouter trois étages supplémentaires et y installer des médecins ou autres locataires qui partagent le coût, tandis qu'au gouvernement, nos immeubles ont une affectation spécifique et ne servent qu'aux activités gouvernementales, ce qui contribue à augmenter les coûts.

Nous examinons chacun de ces aspects pour voir comment on peut les mettre dans la balance et en arriver à la juste structure de coûts. Peut-être qu'en fin de compte nous ne réussirons pas à obtenir la même efficacité que dans le secteur privé, mais nous voulons nous en rapprocher le plus possible.

M. Brison : J'ai pensé à autre chose pendant l'intervention de M. Marshall, à savoir qu'il y a 10 ou 15 ans, le niveau d'expertise qui existait dans le secteur privé et dont on pouvait s'inspirer n'était pas aussi solide qu'aujourd'hui. L'efficacité est beaucoup plus grande que par le passé dans le secteur privé, puisqu'il y a

but property management, and in fact real estate investment trusts do just that. It is a fairly recent thing if you look at it over time.

Those firms have flexibility in terms of compensation, in terms of incentives for results and efficiencies that are very difficult to emulate within government. There is a bigger issue here. I know this is an issue in which the President of Treasury Board is interested.

The Chairman: I was just about to get to that. One thing that Mr. Marshall is saying is that a lot of the rules set down by Treasury Board are not being enforced. One thing that the President of the Treasury Board has told us here is that he would like to see a lot more accountability. One of the studies he is doing is looking at various accountabilities, particularly horizontal accountabilities for these types of things, and so what is your role as a department in studies like that, trying to find ways to enforce the rules that have already been set down by Treasury Board for such things as office space?

Mr. Brison: There is a real competition.

The Chairman: I hope I can have an answer to my question.

Mr. Brison: Absolutely, but I would like to finish the previous one if I may, senator.

There is a real competition for managerial abilities in terms of real estate and property managers. Within our own operation we face that competitive reality in terms of our people who are attracted to, and in some cases drawn to, private sector real estate management. That is part of the issue, too. There is a bigger issue, namely, of how, within the government structure, do we attract, keep and create incentives that maintain the kind of managerial expertise that we need? That is a broader question, but it is one that does affect our decision-making in this case.

In regard to the second point, we are moving to aggressively enforce Treasury Board's standard across the government. We are a service department. We serve the other 98 departments and agencies within government. The traditional culture within our department has been — and this is perfectly reasonable — to look at other departments and agencies. The mandate has been to look at other departments and agencies as clients. Our people, quite rightly, looking at these other departments and agencies as clients, responded to the desires of the other departments and agencies appropriately. We are now looking at other departments and agencies — and this is a very important change in mandate and culture — not as clients specifically, but as colleague departments. Our ultimate client would be the people and the taxpayers of Canada. Those are the ultimate client.

We look at other departments and agencies increasingly as colleague departments and we will be working with them to deliver best services and best value for taxpayers. That is a shift that will take time to implement, but one of the manifestations of that shift in culture will be enforcing space. I have said this in

maintenant des entreprises qui ne font rien d'autre que de la gestion immobilière et même des fonds d'investissement immobilier spécialisés dans ce domaine. C'est une évolution relativement récente.

Ces entreprises ont une grande souplesse en termes de rémunération, d'encouragement pour l'obtention de résultats et de gains d'efficacité et il est très difficile d'en faire autant au gouvernement. Tout cela touche une problématique plus vaste et je sais que le président du Conseil du Trésor s'y intéresse.

Le président : J'allais justement aborder cette question. M. Marshall nous dit notamment que beaucoup de règles fixées par le Conseil du Trésor ne sont pas mises en vigueur. Or le président du Conseil du Trésor est venu nous dire qu'il aimerait une reddition de comptes beaucoup plus serrée. L'une des études qu'il effectue se penche sur divers régimes de responsabilité, en particulier la responsabilité horizontale dans ce type de dossier, et je me demande donc quel est votre rôle comme ministre dans des études de ce genre, qui tentent de trouver des manières de faire respecter des règles qui ont déjà été établies par le Conseil du Trésor, notamment pour l'espace de bureau?

M. Brison : Il y a une concurrence féroce.

Le président : J'espère qu'on répondra à ma question.

M. Brison : Absolument, mais je voudrais finir de répondre à la question précédente, si vous me le permettez, sénateur.

Il y a une concurrence féroce pour attirer les compétences en matière de gestion immobilière. Même à l'interne, nous subissons cette concurrence et nos gestionnaires sont attirés et font parfois défection vers la gestion immobilière du secteur privé. C'est un élément du problème. Cela pose une question plus vaste, à savoir comment, dans une structure gouvernementale, pouvons-nous attirer, garder et encourager l'expertise dont nous avons besoin en matière de gestion? C'est une question d'une plus vaste portée, mais elle influe sur notre prise de décisions en l'occurrence.

Pour ce qui est du deuxième point, nous prenons des mesures énergiques pour appliquer strictement les normes du Conseil du Trésor dans l'ensemble du gouvernement. Nous sommes un ministère de service. Nous sommes au service des 98 autres ministères et agences du gouvernement. La culture traditionnelle dans notre ministère a toujours été — ce qui est d'ailleurs parfaitement raisonnable — de nous tourner vers les autres ministères et organismes. Le mandat est de considérer les autres ministères et agences comme des clients. Nos employés, à juste titre, se tournant vers les autres ministères et agences qui sont leurs clients, ont répondu au désir de leurs clients. Nous considérons maintenant les autres ministères et agences — ce qui est un changement très important dans le mandat et la culture — non plus comme des clients à proprement parler, mais comme des collègues. Notre client ultime, c'est le public et les contribuables du Canada. Voilà le client en dernière analyse.

Nous considérons de plus en plus les autres ministères et agences comme des collègues avec lesquels nous allons travailler pour offrir aux contribuables les meilleurs services possibles et la plus grande valeur pour leur argent. C'est un virage qui prendra du temps, mais l'une des manifestations de ce virage culturel sera

speeches across the country, in town hall meetings. I hope that our people, from time to time, will say no to other departments when they ask for something. I assure them that I have already said no to other cabinet colleagues when they have asked for things. We are leading by example. That is a shift that will take some time, but I am confident that it will make a huge difference in terms of our ability to contain costs and deliver more efficient services.

Senator Day: I am particularly interested in the information that you have been able to gather thus far in relation to government-wide procurement. I understand that you had one interim report and another should be forthcoming. Are there any lessons learned that you can share with us now, and can you keep us fully informed and up to date on that particular subject matter?

Mr. Brison: I will refer to Mr. Lastewka on the first question, because he has been leading the charge in terms of procurement.

On the second point, I would like, from time to time, to return to this committee and to have this kind of discussion. I find it very helpful.

Mr. Lastewka: Mr. Chairman, first, I wish to thank you up front for making some comments on lessons learned, because that is one of the first things that we did as a task force. We have 14 people on our task force made up of people from Public Works, Justice, Department of Defence, the Treasury Board and me. Half the people on the task force have had some private experience.

We first looked and worked with 17 large corporations on how they do procurement, including Wal-Mart, John Deere, Bell, HP, EDS and any other corporations that cooperated with us in terms of exchange of information. We went to the private sector to learn more about lessons learned, best model and best practice. Then we worked with the United States, Australia, New Zealand and the United Kingdom on their work on procurement because they are doing similar work. Some are ahead of us, some are behind us, but we shared.

We also dealt with academics. The University of Florida was a great example of people who are really knowledgeable in the procurement area, and the changes that are happening on best model and best practice around the world. We had many exchanges.

We reviewed 112 audits, going back, to understand what the Auditor General and the various audit people were telling us. From the private sector, we learned very quickly on a number of items including the importance they place on strategic management of procurement, knowing in advance what the

l'application stricte de la norme en termes d'espace. Je l'ai dit dans des discours d'un bout à l'autre du pays, dans des assemblées publiques. J'espère que nos fonctionnaires diront non de temps à autre aux autres ministères qui viennent leur demander quelque chose. Je peux leur assurer que j'ai déjà dit non à mes collègues du Cabinet quand ils m'ont présenté des demandes. Nous donnons l'exemple. C'est un virage qui prendra du temps, mais je suis confiant que cela fera une énorme différence dans notre capacité d'enrayer les coûts et d'offrir des services de manière plus efficiente.

Le sénateur Day : Je m'intéresse particulièrement aux renseignements que vous avez été en mesure de recueillir jusqu'à maintenant en matière d'acquisitions gouvernementales. Je crois savoir qu'on vous a remis un rapport provisoire et qu'un autre vous parviendra bientôt. Avez-vous tiré des leçons dont vous pourriez nous faire part dès maintenant et pouvez-vous nous tenir au courant au fur et à mesure dans ce dossier?

M. Brison : Je vais demander à M. Lastewka de répondre à la première question, parce que c'est lui qui est le chef de file dans le dossier des acquisitions.

Sur le deuxième point, j'aimerais revenir devant votre comité de temps à autre pour avoir une discussion comme celle d'aujourd'hui. Je trouve cela très utile.

M. Lastewka : Monsieur le président, premièrement, je tiens à vous remercier d'emblée pour avoir fait des observations sur les leçons apprises, parce que c'est l'une des premières choses que nous avons faite en tant que groupe de travail. Nous avons 14 personnes dans notre groupe de travail composé de représentants de Travaux publics, de la Justice, de la Défense, du Conseil du Trésor, en plus de moi-même. La moitié des membres de notre groupe de travail ont une certaine expérience du secteur privé.

Nous avons d'abord travaillé avec 17 grandes entreprises pour examiner la manière dont elles font leurs acquisitions, notamment Wal-Mart, John Deere, Bell, HP, EDS et d'autres grandes entreprises qui ont collaboré avec nous en termes d'échange de renseignements. Nous sommes allés voir le secteur privé pour nous enrichir de leurs expériences, pour voir quel est le meilleur modèle et quelles sont les meilleures pratiques. Ensuite, nous avons travaillé avec les États-Unis, l'Australie, la Nouvelle-Zélande et le Royaume-Uni pour prendre connaissance de leurs travaux dans le dossier des acquisitions parce qu'ils font du travail semblable. Certains ont de l'avance sur nous, d'autres ont du retard, mais nous avons tout partagé.

Nous avons aussi traité avec des universitaires. L'Université de la Floride est un excellent exemple; on y trouve des gens qui connaissent à fond le domaine des acquisitions et les changements qui surviennent dans les modèles et les pratiques appliqués un peu partout dans le monde. Nous avons eu de nombreux entretiens.

Nous avons passé en revue 112 vérifications, pour bien comprendre ce que nous disait la vérificatrice générale et divers spécialistes de la vérification. Nous avons appris très rapidement un certain nombre d'éléments que le secteur privé nous a communiqués, notamment l'importance de la gestion stratégique

corporation will be purchasing over a year or two so they can plan procurement well in advance. They have extensive standardization.

One of the requests we heard when we talked with the suppliers and the national organizations that deal with us, "Could you people settle for standardize terminology and forms, and reduce the 50 forms to 10?" That is what the business world has done.

There was a significant amount of discussion that we had on supplier and supplier management. We do not have good supplier management in the government. One of the things the suppliers told us on a continuing basis is that they are too far removed from us. We need to better understand them. There has to be better working relations between the government and suppliers.

Many corporations and associations talked to us about commodities. In our report, we talk about commodities. We use the extended explanation of commodity; we refer to commodities and goods, commodities and services and construction, but we use the wider scope.

In regard to the supplier community, we had discussions from coast to coast. We were in St. John's, Montreal, Toronto, Ottawa, Edmonton, Vancouver and Victoria. The discussions became repetitive after the third or fourth meeting; we heard almost exactly the same thing. They, too, requested that procurement be done in a more strategic way, exactly what the large corporations have done to get better procurement. The suppliers spoke strongly to us about the standardization of procurement tools.

There was a large amount of discussion with the suppliers. I hope that within the next month we will have that final report. The report will be in themes. We will talk about the governance of procurement, government-wide. If the mandate of Public Works changes to being a proactive procurement department, that is much different than being a purchasing and acquisition body. We have to make that paradigm shift. It will not be easy. Everyone else in the world has made that shift except governments. The good part about it is that we met with many of the other governments that have made this shift and they have made substantial savings.

We will talk about commodity management. In our draft report it was confusing. We have been trying to straighten that out. We mean commodity on the larger scale. We talk about supplier management. We should be able to go to the computer if we want to find something out about a supplier that supplies government-wide. Wherever that supply is, we should be able to go to the computer and find out immediately the experience of that supplier supplying to the government. We should not have to do a six-month study.

des acquisitions, c'est-à-dire le fait de savoir à l'avance ce que l'entreprise va acheter dans un an ou deux, ce qui permet de planifier bien à l'avance. Les compagnies privées ont une standardisation très poussée.

Durant nos entretiens avec des fournisseurs et des organisations nationales avec lesquelles nous traitons, une demande est revenue souvent : « Pourriez-vous uniformiser la terminologie et les formulaires et réduire de 50 à 10 le nombre de vos formulaires? » Voilà ce que le monde des affaires nous a apporté.

Nous avons beaucoup discuté de la gestion des fournisseurs. Nous n'avons pas un bon système de gestion des fournisseurs au gouvernement. Les fournisseurs n'ont cessé de nous dire qu'ils n'ont pas des liens assez serrés avec nous. Nous devons mieux les comprendre. Les relations de travail doivent être meilleures entre le gouvernement et ses fournisseurs.

Beaucoup d'entreprises et de sociétés nous ont parlé des marchandises. Dans notre rapport, nous traitons des marchandises. Nous utilisons le terme marchandises dans son sens le plus étendu; pour nous, les marchandises, ce sont les biens, les denrées, les services et les travaux de construction, enfin tout ce qui s'achète.

Nous avons eu des discussions d'un océan à l'autre avec la communauté des fournisseurs. Nous sommes allés à St. John's, Montréal, Toronto, Ottawa, Edmonton, Vancouver et Victoria. Les discussions sont devenues répétitives après la troisième ou quatrième réunion; nous entendions presque constamment la même chose. Eux aussi demandaient que le processus d'acquisition soit davantage stratégique, exactement comme les grandes entreprises ont fait pour améliorer leur système. Les fournisseurs nous ont parlé énergiquement de l'uniformisation des outils d'acquisition.

Il y a eu beaucoup de discussions avec les fournisseurs. J'espère que nous aurons ce rapport final d'ici le mois prochain. Le rapport sera thématique. Nous traiterons de la gouvernance des acquisitions dans l'ensemble du gouvernement. Si le mandat de Travaux publics change, si nous devenons un ministère chargé des acquisitions de manière proactive, ce sera très différent, par rapport à un organe d'acquisition et d'achat. Nous devons faire ce changement de paradigme. Ce ne sera pas facile. Tout le monde a fait ce changement sauf les gouvernements. Ce qu'il y a de bien, c'est que nous avons rencontré des représentants de beaucoup d'autres gouvernements qui ont fait ce changement et ils ont réalisé des économies importantes.

Nous allons discuter de la gestion des marchandises. Dans notre rapport provisoire, c'était embrouillé. Nous avons essayé de tirer cela au clair. Nous voulons dire marchandises dans le sens large. Nous traitons de la gestion des fournisseurs. Nous devrions être en mesure de trouver sur ordinateur des renseignements sur un fournisseur qui vend à l'ensemble du gouvernement. Peu importe où se situe une source d'approvisionnement, nous devrions être en mesure de consulter un ordinateur et de trouver immédiatement l'expérience de ce fournisseur pour ce qui est de vendre au gouvernement. Nous ne devrions pas avoir besoin d'une étude de six mois.

I mentioned CITT earlier. We must face the music on that. We have heard that from everyone. We must make some changes there.

On human resources, when we switch from being basically a purchasing, transactional department to a procurement department, there will be extensive training required for expertise, and people should be certified at certain levels to be able to be involved in procurement. Much changed management will be required. Some of our discussion on procurement has been with regard to whether we are being realistic on the savings. I can tell you that we are estimating low on savings.

I want to give credit to our CRA department, which has been doing extensive work. In office supplies, their average saving is 35 per cent. In translation services, it is almost 50 per cent. In the IT area, it is a minimum of 25 per cent, and closer to 35 per cent. In some areas where we have already done some work, there are savings of up to 70 per cent.

If we operate in the existing way, which is purchasing transactional, doing one transaction at a time, buying the same thing each month, we get no benefit. However, if we bundle them together, there are substantial savings.

The Chairman: Business has been doing that for decades, to save costs.

Mr. Lastewka: In the 1980s, businesses switched from purchasing acquisition to procurement. Some businesses just changed the name and operate in the old way, but to get to where we want to be, procurement will require implementation, and we see that in a six- to seven-year time frame. It will gradually come into play working with 98 departments. As we build confidence in the revised mandate, more will come on stream.

The good part about it, and we heard this from the business community and the government communities, is that when you use standing offers to negotiate better prices, you can negotiate even better prices in the future, but you have to use the standing offers. Our recommendation will probably be that it be mandatory to use standing offers.

By the way, if we find that something can be done more cheaply with the proper quality in another area of the country, we should be procuring there.

The Chairman: Is that not being done now?

Mr. Lastewka: I do not think it is done enough, because we are transactional. The department is doing the best they can with the mandate they have. Public Works, whose responsibility is procurement, should be developing the policies and Treasury Board should be approving them to ensure that we have caught

J'ai mentionné tout à l'heure le TCCE. Nous devons faire face à la musique à ce sujet. Tout le monde nous l'a dit. Nous devons apporter des changements.

Du côté des ressources humaines, quand nous passerons d'un ministère essentiellement transactionnel, spécialiste des achats, pour devenir un ministère des acquisitions, il faudra de la formation poussée. Pour obtenir cette expertise et les gens doivent obtenir une certification pour s'occuper d'acquisitions. Il faudra apporter beaucoup de changements au niveau de la gestion. Nous nous sommes notamment demandés si nous étions réalistes quant aux économies possibles dans le domaine des acquisitions. Je peux vous dire que nos estimations sont basses en matière d'économies.

Je dois rendre hommage à notre service de contrôle et d'évaluation du risque, qui a fait beaucoup de travail. Pour les fournitures de bureau, leur économie moyenne est de 35 p. 100. Pour les services de traduction, c'est de presque 50 p. 100. Dans le domaine des TI, c'est d'au moins 25 p. 100 et plus près de 35 p. 100. Dans certains secteurs où l'on a déjà pris des mesures, il y a des économies pouvant atteindre 70 p. 100.

Si nous continuons de fonctionner comme maintenant, c'est-à-dire en mode transaction d'achat, faisant une transaction à la fois, achetant la même chose chaque mois, nous n'obtenons aucun avantage. Cependant, si nous regroupons nos achats, nous pourrions réaliser des économies intéressantes.

Le président : Les entreprises font cela depuis des décennies pour réduire leurs coûts.

M. Lastewka : Durant les années 1980, les entreprises ont fait le changement des transactions d'achat aux acquisitions. Certaines entreprises ont seulement changé le nom et ont continué de fonctionner comme avant, mais pour obtenir les résultats que nous voulons, il faudra mettre en oeuvre de nouvelles pratiques d'acquisition et nous envisageons que cela se fera sur un échéancier de six à sept ans. Ce sera étendu graduellement aux 98 ministères. À mesure que nous bâtirons la confiance envers le mandat révisé, les intervenants adhéreront au programme.

La bonne nouvelle, et c'est ce que nous ont dit les gens d'affaires et les représentants des gouvernements, c'est que quand on utilise des offres à commandes pour négocier de meilleurs prix, on peut obtenir des prix encore meilleurs à l'avenir, mais il faut recourir aux offres à commandes. Nous recommanderons probablement qu'il soit obligatoire d'utiliser des offres à commandes.

Soit dit en passant, si nous constatons que l'on peut obtenir quelque chose moins cher avec la qualité voulue dans une autre région du pays, nous devrions faire nos acquisitions dans la région en question.

Le président : Cela ne se fait-il pas déjà?

M. Lastewka : Je ne pense pas que ce soit assez répandu, parce que nous fonctionnons en mode transactionnel. Le ministère fait de son mieux compte tenu de son mandat. Les travaux publics, qui assument la responsabilité des acquisitions, devraient élaborer les politiques et le Conseil du Trésor devrait les approuver pour

everything. The procurement department should be continually looking at their policies for improvement and then executing government-wide.

Senator Day: That background information is very helpful to us. We look forward to a continuing dialogue on that. You have obviously done a lot of work, for which we commend you. The next phase, which you say will take about seven years to implement, will be very strategic. It will be tremendously important that you have all government departments on board. That will require a major selling program that, it is to be hoped you are ready to go into.

Mr. Lastewka: It will require buy-in by the 98 departments and will require discipline to use the tools that have been provided, which is exactly what all the suppliers and associations have been telling us.

Senator Day: Is the Department of National Defence one of the 98 departments that you mentioned that Public Works works with in relation to procurement and acquisitions?

Mr. Lastewka: They will work with us.

Senator Day: Have you been able to determine whether the delays in acquiring equipment, materials and supplies that we hear about on a regular basis from the point of view of National Defence is symptomatic of the entire public service, or is there something seriously wrong at National Defence?

Mr. Lastewka: In my experience, if the request for proposal has been done properly, the time frame to purchase will be shorter. As the RFP changes, for various reasons, the time frame becomes longer.

We, as procurement, working with our customer, in this case National Defence, have to work smarter and harder to do the proper procurement and to cut down the time.

Senator Day: Will National Defence not be your partner and the Canadian public your customer, or is that only with respect to the leasing of real estate?

Mr. Lastewka: Our team looks at it with the view that Public Works procurement has to work with the departments to satisfy their procurement needs in order that they can fulfil their mandates. We think that we could cut out up to 50 per cent of the time. We will need to zero in on continuous improvement, which will be part of our recommendations, to cut down the time frame and to be able to work with the various tools we have in Public Works to get the job done.

Senator Day: Is Public Works involved in every acquisition that is done within National Defence? Are you entitled to be involved in each of those activities?

Mr. Brison: There are some specific differences between National Defence and some other departments. We also procure on behalf of CSIS, and there are security issues surrounding both National Defence and CSIS. In many cases, there is also a necessity to procure very specialized items. For

s'assurer de ne rien oublier. Le ministère chargé des acquisitions devrait réexaminer continuellement ses politiques en vue de les améliorer et de les mettre en application à la grandeur du gouvernement.

Le sénateur Day : Ces renseignements contextuels nous sont très utiles. Nous cherchons à établir un dialogue continu. Vous avez manifestement fait beaucoup de travail et nous vous en félicitons. L'étape suivante, dont vous dites qu'il faudra environ sept ans pour la mettre en oeuvre, sera très stratégique. Il sera extraordinairement important que tous les ministères gouvernementaux embarquent. Cela exigera un grand effort pour obtenir l'adhésion de tous et il faut espérer que vous êtes prêts à le faire.

M. Lastewka : Il faudra obtenir l'adhésion des 98 ministères et il faudra imposer la discipline pour qu'on utilise les outils fournis, ce qui est exactement ce que tous les fournisseurs et les associations nous ont dit.

Le sénateur Day : Est-ce que le ministère de la Défense nationale est l'un des 98 ministères avec lesquels travaille le ministère des Travaux publics pour les achats et les acquisitions?

M. Lastewka : Ils vont travailler avec nous.

Le sénateur Day : Avez-vous été en mesure de déterminer si les délais dans l'acquisition d'équipement, de matériel et de fournitures dont on entend régulièrement parler à la Défense nationale sont symptomatiques de la fonction publique toute entière, ou bien y a-t-il quelque chose qui cloche sérieusement à la Défense nationale?

M. Lastewka : D'après mon expérience, si la demande de propositions a été bien faite, le délai est plus court pour l'acquisition. Si l'on apporte des changements à la demande de propositions, pour diverses raisons, l'échéancier s'allonge.

Nous, aux acquisitions, devons travailler avec notre client, en l'occurrence la Défense nationale, plus intelligemment et plus diligemment pour réduire les délais d'acquisition.

Le sénateur Day : La Défense nationale ne sera-t-elle pas votre partenaire et le public canadien votre client, ou bien est-ce seulement pour la location des biens immobiliers?

M. Lastewka : Notre ministère voit les choses sous l'angle suivant : Travaux publics doit travailler de concert avec les ministères pour répondre à leurs besoins en matière d'acquisition afin qu'ils puissent remplir leur mandat. Nous pensons pouvoir réduire les délais de moitié. Nous devons cibler des améliorations continues, ce qui fera partie de nos recommandations, pour réduire les délais et travailler avec les divers outils dont nous disposons à Travaux publics pour accomplir la tâche.

Le sénateur Day : Les Travaux publics interviennent-ils dans chaque acquisition qui se fait à la Défense nationale? Êtes-vous autorisés à intervenir dans chacune de ces activités?

M. Brison : Il y a des différences marquées entre la Défense nationale et d'autres ministères. Nous faisons aussi les acquisitions pour le SCRS, et il y a des questions de sécurité dans le cas de la Défense nationale et du SCRS. Bien souvent, il est aussi nécessaire de se procurer des articles très spécialisés. Par

instance, many of the efficiencies we are speaking of gaining may well apply less to items that we would procure for National Defence, because those items that we are buying are of such a specialized nature that changing our internal operations to become more efficient will not necessarily get us better prices. I think of helicopters as an example.

There are about 40 commodity groups and there are currently purchasing people in 98 departments and agencies. If we could draw together expertise based on commodity groups rather than dividing it along department lines, I think we could negotiate more effectively.

I want to mention the Government of Canada Marketplace, which is a state of the art e-procurement portal that we are developing with IBM that will help us better coordinate our purchases across the 98 departments and agencies.

Mr. Lastewka mentioned a 50 per cent reduction in the time for procurement. That is attainable using technology. By reducing paperwork and using IT more effectively, we can reduce the time of procurement by 50 per cent and, at the same time, save the 10 per cent minimum that we are seeking to achieve in terms of greater efficiencies.

Mr. Marshall: We have been very fortunate in having our parliamentary secretary with his experience to guide us, and having a minister to support us. We know a lot of what can be done. It is a question of allowing it to be done and having the collective will. You can tell a department, "Look, we have certified three kinds of computers. Take one of those," and they say, "No, I want a little extra." They start with defining what they want, and then come up.

I want to point out something which will help you understand the opportunity. The Government of Canada, on an annual basis, writes about 500,000 contracts a year, and 83 per cent of them are for items less than \$25,000. You have a massive amount of churning for small amounts. What we are talking about here, and what Mr. Lastewka was referring to, is let us put in place a contract for desks and groceries and computers and so on, a five or ten year contract for a supply of so many million items, get a good price, put it on to a procurement software, as the minister was saying, and have people order from that, rather than having people write separate contracts all the time. There is a huge amount of efficiency in speeding things up.

Senator Day: That was the standing offer to which he was referring?

Mr. Marshall: That is right. We do standing offers today, and this is an interesting issue of government accounting. We cannot commit to any volume, because you can only commit when you have an appropriation, and Public Works does not have an appropriation.

exemple, il est bien possible que les gains d'efficience dont nous parlons ne s'appliquent pas autant aux articles dont nous faisons l'acquisition pour la Défense nationale, parce que ce sont des articles tellement spécialisés que le fait de changer notre fonctionnement interne pour devenir plus efficaces ne nous donnera pas nécessairement de meilleurs prix. Je songe à l'exemple des hélicoptères.

Il y a environ 40 groupes de produits et il y a actuellement des spécialistes des acquisitions dans les 98 ministères et agences. Si nous pouvions rassembler l'expertise qui existe par groupes de produits plutôt que de l'éparpiller entre les ministères, je pense que nous pourrions négocier plus efficacement.

Je tiens à mentionner le Marché en direct du gouvernement du Canada, qui est le ne plus ultra en matière de portail d'approvisionnement en ligne. Nous le mettons au point avec IBM, et nous pourrions ainsi mieux coordonner les achats de nos 98 ministères et organismes.

M. Lastewka a mentionné une réduction des délais de 50 p. 100 pour les acquisitions. C'est faisable grâce à la technologie. En réduisant la paperasse et en utilisant plus efficacement les TI, nous pouvons réduire de 50 p. 100 le temps consacré aux acquisitions et, en même temps, épargner les 10 p. 100 minimum qui correspondent à notre objectif en termes de gains d'efficience..

M. Marshall : Nous avons été très chanceux de pouvoir compter sur notre secrétaire parlementaire dont l'expérience nous a guidés, et d'avoir un ministre pour nous appuyer. Nous savons assez bien ce qui peut se faire. C'est une question de faire en sorte que ça se fasse et d'avoir collectivement la volonté d'agir. On peut dire à un ministère : « Écoutez, nous avons certifié trois modèles d'ordinateur. Prenez un de ceux-là », et l'on nous répond : « Non, j'en veux un plus perfectionné. » Ils commencent par définir ce qu'ils veulent, et ensuite ils montent dans la gamme.

Je voudrais faire une observation qui vous aidera à comprendre les possibilités. Le gouvernement du Canada rédige environ 500 000 contrats par année, dont 83 p. 100 pour des articles de moins de 25 000 \$. Il y a une quantité gigantesque de paperasse pour de petits montants. Ce que nous voulons et ce dont M. Lastewka vous parlait, c'est de mettre en place un contrat pour l'achat de bureaux, d'épicerie et d'ordinateurs, et cetera, un contrat de cinq ou dix ans pour la fourniture de plusieurs millions d'articles, d'obtenir un bon prix, d'inscrire le tout dans un logiciel d'acquisition, comme le ministre le disait, et de permettre aux gens de commander les articles avec cet outil, au lieu que chacun rédige des contrats séparés constamment. Il y aurait possibilité de réaliser d'énormes gains d'efficience en accélérant le processus.

Le sénateur Day : C'est l'offre à commandes dont il a été question?

M. Marshall : C'est bien cela. Nous avons aujourd'hui des offres à commandes, ce qui pose un problème intéressant pour la comptabilité gouvernementale. Nous ne pouvons pas nous engager à prendre un volume déterminé, parce qu'on peut seulement s'engager quand on obtient des crédits, et Travaux publics n'a pas de crédits.

The Chairman: You cannot get your best price, then

Mr. Marshall: That is right, but we are working through all that.

Senator Ringette: I certainly agree that you are most fortunate to have Mr. Lastewka and his private experience, accumulated with the politics and the knowledge of the bureaucracy, that he has gained since 1993.

You mentioned the low use of standing offers by different departments, and it is the same situation that we have with hiring. We had an agency, the Public Service Commission, and no one was hiring, and they are still not. I can see the parallel. You are currently a source of supply to your departments, and your services and the job that you do is not being used by the department. That will require training these people to understand the value of what you are doing and not to deviate from the process, because they are deviating from the process through any means that they can. The objective of saving monies with regard to what you want to do or to getting the best person, the best Canadian across the country to be hired, is not being followed. Best of luck to you.

The Chairman: Before you respond, Mr. Minister, I wish to say that we have six minutes and three more questions to ask.

Senator Ringette: I do not need an answer.

Mr. Brison: I appreciate the observation. Again, our ability to coordinate and to track and to have good information is not there now unless we use technology, and we need to do that. To a certain extent, we need mandatory compliance with this or it will not work.

Senator Downe: I appreciate the work that the Public Works Department is doing on procurement. I think you are on the right track in a lot of areas. However, I want to refer back to the question originally asked by Senator Day about the unique situation in DND. Everyone in government buys pencils and computers, but no one else buys military procurement. You would not have the expertise that you might develop government-wide on standard purchases when it comes to DND. DND has an endless appetite for equipment. It seems to me that in recent years whatever we buy — I read in the newspaper last week that there are some trucks that now have cracks in the floor — there seem to be problems. We have an erosion in the public credibility with the department because, in the past, people who were involved in purchasing procurement ended up a few years after they left as either lobbyists or working with some companies that were trying to sell to the government. This is a unique challenge for Public Works. I am just not sure if you have the expertise in-house, and I am wondering if you have considered consulting with other NATO allies or Commonwealth countries. It would seem to me there would be a common requirement for certain equipment. Working together, you may have that, but individually we seem to move from purchases that simply do not work, and people question the value and the money we paid for them.

Le président : Vous ne pouvez donc pas obtenir le meilleur prix possible.

M. Marshall : En effet, mais nous y travaillons.

Le sénateur Ringette : Je conviens certainement que vous êtes chanceux de pouvoir compter sur M. Lastewka et son expérience du secteur privé, conjugué à ses connaissances dans le domaine politique et bureaucratique accumulées depuis 1993.

Vous avez évoqué la faible utilisation des offres à commandes par les divers ministères et c'est la même situation dans le domaine du recrutement. Nous avons une agence, la Commission de la fonction publique, et personne n'embauchait et c'est toujours le cas. Je constate un parallèle. Vous avez actuellement une source d'approvisionnement pour vos ministères, et vous offrez des services mais ceux-ci ne sont pas utilisés par le ministère. Il faudra pour cela donner de la formation aux fonctionnaires pour qu'ils comprennent la valeur de ce que vous faites et qu'ils évitent de dévier du processus, parce qu'ils profitent de la moindre occasion pour le faire. On n'atteint donc pas l'objectif d'économiser ou de recruter le meilleur candidat d'un bout à l'autre du pays. Je vous souhaite bonne chance.

Le président : Avant de vous permettre de répondre, monsieur le ministre, je veux signaler qu'il nous reste six minutes et trois questions à poser.

Le sénateur Ringette : Je n'ai pas besoin de réponse.

M. Brison : Je vous remercie de l'observation. Encore une fois, notre capacité de coordonner et de faire un suivi et d'obtenir de bons renseignements n'existe pas actuellement faute de recourir à la technologie et nous devons le faire. Dans une certaine mesure, nous devons imposer la conformité obligatoire dans ce domaine, sinon ça ne fonctionnera pas.

Le sénateur Downe : Je suis reconnaissant au ministère des Travaux publics pour le bon travail qu'il accomplit dans le domaine des acquisitions. Je pense que vous êtes sur la bonne voie dans bien des domaines. Cependant, je voudrais revenir à la question initiale posée par le sénateur Day au sujet de la situation particulière au MDN. Tout le monde au gouvernement achète des crayons et des ordinateurs, mais personne d'autre n'achète du matériel militaire. Vous n'auriez pas l'expertise que vous pourriez acquérir dans l'ensemble du gouvernement pour procéder à des achats standardisés pour le MDN. Le ministère de la Défense a un appétit insatiable d'équipement. Il me semble que ces dernières années, peu importe ce que nous achetons — j'ai lu dans le journal dans le journal la semaine dernière que nous avons maintenant des camions dont le plancher est fissuré — on dirait qu'il y a toujours des problèmes. On constate une érosion de la crédibilité publique de ce ministère parce que, dans le passé, les gens qui s'occupaient des acquisitions se retrouvaient après quelques années à travailler comme lobbyists ou pour des compagnies qui essayaient de vendre au gouvernement. C'est un défi particulier pour Travaux publics. Je ne suis pas certain que vous ayez l'expertise voulue à l'interne et je me demande si vous avez envisagé de consulter nos alliés de l'OTAN ou les pays du Commonwealth. Il me semble qu'il doit y avoir des exigences communes pour certaines pièces d'équipement. En travaillant

Mr. Brison: That is an excellent suggestion. You say that the military has an endless appetite. They would argue that they need more budgets. There is a political aspect of this, not just a government operational one, and I think that the Prime Minister has spoken to this. We want to invest more in our military, but the procurement requirements, because of the nature of what they are buying, are different from everything else we are doing. That is why we are covering this point. Perhaps Mr. Lastewka would like to add to that.

Mr. Lastewka: That is why it is so important for us to collaborate with the United States, Australia and the United Kingdom on an ongoing basis, for that reason alone.

The Chairman: I would like to ask one question, and then I will give the final question to Senator Day. Mine is really a question about long-term policy and planning in your department.

The department's 2004-05 Report on Plans and Priorities at the level of real property service branch spending over the period up to 2004, 5, 6 and 7 is stable and very constant. Yet the *Ottawa Citizen* reported on October 1 that the average age of federal buildings is 43 years, and they will require up to \$1 billion of repairs and renovations over the next few years.

My question, which is a question of principle on your policy planning, is whether it is realistic to plan for stable spending, as you have, given the age of the government's properties and the need for more modern infrastructure? It seems like a contradiction to me, and it does not sound like good business.

Mr. Brison: The issue of rust-out or deferred maintenance is a significant one. There is about \$1 billion there.

The Chairman: Why budgets for stable spending, then?

Mr. Brison: Part of the issue is how we can best approach that. That is why we need to do this evaluation of our strategy in terms of the best way to not only address the rust-out issue and the deferred maintenance issue, but also achieve greater efficiencies on a go-forward basis, if there is a process of expenditure review, if there are ways that we can create greater efficiencies as opposed to going to cabinet and saying, "We need this many billions of dollars to address this issue," in this case the rust-out issue, and to find alternate ways to address it without having to seek that capital expenditure.

The Chairman: Such as selling the building?

ensemble, vous auriez peut-être cette expertise, mais on dirait qu'individuellement, nous achetons constamment des trucs qui ne conviennent tout simplement pas et les gens s'interrogent sur leur valeur et le prix que nous avons payé.

M. Brison : C'est une excellente suggestion. Vous dites que les militaires ont un appétit insatiable. Ils vous répondraient qu'il leur faut des budgets mieux garnis. Il y a un aspect politique dans ce dossier, et pas seulement opérationnel, et je pense que le premier ministre en a parlé. Nous voulons investir plus dans nos forces armées, mais les exigences en matière d'acquisitions, à cause de la nature de ce qu'ils achètent, sont différentes de tout ce que nous faisons par ailleurs. C'est pourquoi nous nous occupons de ce dossier. Peut-être M. Lastewka a-t-il quelque chose à ajouter.

M. Lastewka : C'est pourquoi il est tellement important pour nous de collaborer avec les États-Unis, l'Australie et le Royaume-Uni de manière continue, pour cette seule raison.

Le président : Je voudrais poser une question, après quoi j'accorderai la dernière question au sénateur Day. Ma question porte sur la politique à long terme et la planification dans votre ministère.

D'après le rapport sur les plans et priorités 2004-2005 de votre ministère, les dépenses de la direction générale des services immobiliers pour la période allant de 2004 à 2007 vont demeurer stables et constantes. Pourtant, d'après le *Ottawa Citizen* du 1^{er} octobre, l'âge moyen des immeubles fédéraux est de 43 ans et il faudra y investir un milliard de dollars en réparations et renovations au cours des prochaines années.

Ma question porte sur le principe de votre planification. Est-il réaliste de prévoir des dépenses stables, comme vous l'avez fait, compte tenu de l'âge des immeubles gouvernementaux et du besoin d'une infrastructure plus moderne? Il m'apparaît qu'il y a là une contradiction et que ce n'est pas une bonne décision d'affaires.

M. Brison : La dégradation de l'infrastructure, autrement dit l'entretien différé, est un problème considérable, à hauteur d'environ un milliard de dollars.

Le président : Dans ce cas, pourquoi prévoir des dépenses stables?

M. Brison : Il faut voir quel est le meilleur moyen de s'attaquer à ce problème. C'est pourquoi nous devons faire cette évaluation de notre stratégie pour déterminer quel est le meilleur moyen non seulement de s'attaquer aux problèmes du délabrement et de l'entretien différé, mais aussi de réaliser des gains d'efficacité de manière permanente, dans le cadre d'un processus d'examen des dépenses, s'il y a moyen de réaliser de plus grands gains d'efficacité, au lieu de s'adresser au Cabinet et de dire « il nous faut tant de milliards de dollars pour régler ce problème », nommément le problème du délabrement, et pour trouver des solutions de rechange afin de régler le problème sans avoir besoin de recourir à des dépenses en capital.

Le président : Par exemple de vendre l'immeuble?

Mr. Brison: Not necessarily. Again, that is just one option. The overall efficiency issue does not require the selling of buildings. Again, there are things like a real estate investment trust or potentially the creation — I did not mention this earlier — of an arm's length Crown corporation that would have greater flexibility around things like compensation and management structure.

The Chairman: Even with 43-year-old buildings?

Mr. Brison: I am not even 43, senator. That is not that old.

Senator Day: You have offered, Mr. Minister and Mr. Secretary, to come back and see us again. That would be wonderful. Mr. Deputy Minister, you too.

The question that will take us into our time allotment is to confirm what we learned from the Expenditure Review Committee, the reallocation of funds. We understand that each department has a target of about 5 per cent of the operating part of their budget and to try and look at low priorities and say, "We will not do those." You have that responsibility to do that as part of your operation. From all the departments, 5 per cent of all of them will give us 50 per cent of the \$12 billion over five years that the government is looking for in this reallocation.

The other 50 per cent is to come from central government operations. Those central government operations, from what we talked about here today, are services, procurement and property management, which sounds to me like we will be looking to you for one big chunk of this \$12 billion over the next five years. Am I reading that right?

Mr. Brison: It is right; it is important to realize that of the \$2.7 billion budget, \$2.1 billion is a flowthrough that we do on behalf of the departments. There is approximately \$600 million that is more discretionary, but even that is fixed. Our commitment to expenditure review meets the 5 per cent figure that is being looked for, but beyond that, you are right. We will deliver efficiencies across government and other departments that will far exceed that which we achieve in our own, because of our central role in government and of the nature of what we do.

Mr. Marshall: You are quite right, senator. The management of procurement across the government and the management of real property, these are the big ticket items that we have been discussing with the Expenditure Review Committee. If I may just pick up on Senator Oliver's earlier question, the minister and I have laid out in front of the Expenditure Review Committee the fact that, unless we can release capital in some other way, the government will have to allocate a lot more money to get our buildings up to scratch. That is a decision point that we will come to with a bit more analysis and then make our choices. However, that is a hanging out there.

M. Brison : Pas nécessairement. Je répète que ce n'est qu'une option. La question globale de l'efficience n'exige pas la vente des immeubles. Je répète qu'il y a des mécanismes comme un fonds d'investissement immobilier ou peut-être la création — je n'en ai pas parlé tout à l'heure — d'une société d'État indépendante qui aurait une plus grande souplesse, notamment pour la structure salariale et de gestion.

Le président : Même dans le cas d'immeubles de 43 ans?

M. Brison : Je n'ai même pas 43 ans, sénateur. Ce n'est pas si vieux.

Le sénateur Day : Vous avez offert, monsieur le ministre et monsieur le secrétaire parlementaire, de revenir nous voir. Ce serait très apprécié. Vous aussi, monsieur le sous-ministre.

Ma question, qui va nous entraîner en période supplémentaire, vise à confirmer ce que nous avons appris du comité sur l'examen des dépenses, au sujet de la réaffectation des fonds. Nous avons compris que chaque ministère a un objectif d'environ 5 p. 100 de son budget de fonctionnement et doit examiner ses dépenses les moins prioritaires et décréter : « On ne fera pas ceci ou cela. » Vous avez la responsabilité de faire cela dans le cadre de votre ministère. Pour l'ensemble des ministères, 5 p. 100 pour chacun nous donnera 50 p. 100 des 12 milliards de dollars sur cinq ans que le gouvernement cherche à obtenir en termes de réaffectation.

L'autre 50 p. 100 doit venir des activités centrales du gouvernement. D'après ce que nous avons entendu ici aujourd'hui, ces activités centrales sont les services, les acquisitions et la gestion immobilière, ce qui me donne l'impression qu'on se tournera vers vous pour obtenir une très grosse part de ces 12 milliards de dollars au cours des cinq prochaines années. Ai-je bien compris?

M. Brison : C'est bien cela; il est important de comprendre que sur le budget de 2,7 milliards de dollars, il y a 2,1 milliards de dollars qui ne font que transiter chez nous en provenance d'autres ministères. Une somme d'environ 600 millions de dollars est plus discrétionnaire, mais même cette somme est fixe. Notre engagement à l'égard de l'examen des dépenses respecte le chiffre de 5 p. 100 que l'on a demandé, mais à part cela, vous avez raison. Nous allons réaliser des gains d'efficience dans l'ensemble des ministères et du gouvernement qui iront bien au-delà de ce que nous aurons réalisé à l'interne, à cause de notre rôle central au gouvernement et de la nature de nos activités.

M. Marshall : Vous avez tout à fait raison, sénateur. La gestion des acquisitions dans l'ensemble du gouvernement et la gestion des biens immobiliers, ce sont des dossiers de grande envergure et nous en avons discuté au Comité d'examen des dépenses. Si je peux revenir à la question posée tout à l'heure par le sénateur Oliver, le ministre et moi-même avons exposé devant les membres du Comité d'examen des dépenses le fait que, à moins que nous puissions libérer des capitaux d'autres manières, le gouvernement devra injecter beaucoup plus d'argent pour remettre nos immeubles en état. C'est une décision que l'on prendra quand l'analyse aura été un peu plus fouillée, et nous ferons alors nos choix. Mais il est indéniable que ce problème doit être réglé.

The Chairman: Will you not be talking billions of dollars, rather than just a few hundred million dollars for buildings of this age?

Mr. Marshall: That is correct.

Senator Day: I would like to get back to the follow-up on my question. Is it fair for us to assume that the procurement study and review that we talked about this evening is part of the larger reallocation?

The Chairman: We are hoping that we will get a copy of Mr. Lastewka's report, when it is done in a month, to be tabled before this committee so that we can study and analyze it.

Mr. Brison: The interim report that Mr. Lastewka is currently consulting on is actually on the website.

The Chairman: On behalf of the Standing Senate Committee on National Finance, I would like to thank you and all of your officers and staff for the excellent presentation you have made tonight. We had more questions but we have run out of time. However, we think that much of the evidence you have given tonight has helped us in our understanding of new principles of accountability, of transparency and of new approaches that have to be taken to make sure that Canadian taxpayers' dollars are being wisely spent. Thank you for coming.

The committee adjourned.

Le président : Ne faudra-t-il pas des milliards de dollars, et non pas seulement quelques centaines de millions, pour des immeubles de cet âge?

M. Marshall : Vous avez raison.

Le sénateur Day : Je voudrais revenir à ma question. Pouvons-nous supposer que l'étude et l'examen des acquisitions dont nous avons parlé ce soir font partie de l'examen d'ensemble en vue des réaffectations?

Le président : Nous espérons recevoir copie du rapport de M. Lastewka, quand il sera déposé dans un mois, pour qu'il soit déposé à notre comité afin que nous puissions l'étudier et l'analyser.

M. Brison : Le rapport provisoire à propos duquel M. Lastewka fait actuellement des consultations peut être consulté sur le site Web.

Le président : Au nom du Comité sénatorial permanent des finances nationales, je tiens à vous remercier, vous-même et tous vos collaborateurs et fonctionnaires, pour l'excellente présentation que vous avez faite ce soir. Nous avions d'autres questions, mais nous avons manqué de temps. Nous trouvons toutefois que votre témoignage de ce soir nous a été utile pour comprendre les nouveaux principes de comptabilité, de transparence et les nouvelles approches qui ont été adoptées pour faire en sorte que l'argent des contribuables canadiens soit dépensé judicieusement. Merci d'être venus.

La séance est levée.



If undelivered, return COVER ONLY to:
Public Works and Government Services Canada –
Publishing and Depository Services
Ottawa, Ontario K1A 0S5

En cas de non-livraison,
retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à:
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada –
Les Éditions et Services de dépôt
Ottawa (Ontario) K1A 0S5

APPEARING

Wednesday, December 8, 2004

The Honourable Scott Brison, P.C., M.P., Minister of Public Works and Government Services;

The Honourable Walt Lastewka, P.C., M.P., Parliamentary Secretary, Public Works and Government Services.

WITNESSES

Wednesday, December 8, 2004

Public Works and Government Services Canada:

David Marshall, Deputy Minister;

Lysanne Gauvin, Assistant Deputy Minister and Senior Financial Officer, Finance, Accounting, Banking and Compensation Branch.

COMPARAISSENT

Le mercredi 8 décembre 2004

L'honorable Scott Brison, C.P., député, ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux Canada;

L'honorable Walt Lastewka, C.P., député, secrétaire parlementaire, Travaux publics et Services gouvernementaux.

TÉMOINS

Le mercredi 8 décembre 2004

Travaux publics et Services gouvernementaux Canada :

David Marshall, sous-ministre;

Lysanne Gauvin, sous-ministre adjointe et agent financier principal, Direction générale de la comptabilité, de la gestion bancaire et de la rémunération.





First Session
Thirty-eighth Parliament, 2004-05

SENATE OF CANADA

*Proceedings of the Standing
Senate Committee on*

National Finance

Chair:
The Honourable DONALD H. OLIVER

Wednesday, February 2, 2005

Issue No. 6

Seventh meeting on:
Main Estimates 2004-05

INCLUDING:
THE SECOND REPORT OF THE COMMITTEE
Supplementary Estimates (A) for the fiscal year
ending March 31, 2005

WITNESSES:
(See back cover)

Première session de la
trente-huitième législature, 2004-2005

SÉNAT DU CANADA

*Délibérations du Comité
sénatorial permanent des*

Finances nationales

Président :
L'honorable DONALD H. OLIVER

Le mercredi 2 février 2005

Fascicule n° 6

Septième réunion concernant :
Le budget principal des dépenses 2004-2005

Y COMPRIS :
LE DEUXIÈME RAPPORT DU COMITÉ
Budget supplémentaire des dépenses (A) pour l'exercice
se terminant le 31 mars 2005

TÉMOINS :
(Voir à l'endos)



THE STANDING SENATE COMMITTEE
ON NATIONAL FINANCE

The Honourable Donald H. Oliver, *Chair*

The Honourable Joseph A. Day, *Deputy Chair*

and

The Honourable Senators:

* Austin, P.C. (or Rompkey, P.C.)	Harb
Biron	* Kinsella (or Stratton)
Comeau	Massicotte
Cools	Murray, P.C.
Downe	Ringuette
Ferretti Barth	Stratton

*Ex Officio Members

(Quorum 4)

Changes in membership of the committee:

Pursuant to rule 85(4), membership of the committee was amended as follows:

The name of the Honourable Senator Harb is substituted for that of the Honourable Senator Stollery (*December 9, 2004*).

The name of the Honourable Senator Biron is substituted for that of the Honourable Senator Carstairs, P.C. (*December 15, 2004*).

The name of the Honourable Senator Massicotte is substituted for that of the Honourable Senator Day (*February 1, 2005*).

LE COMITÉ SÉNATORIAL PERMANENT
DES FINANCES NATIONALES

Président : L'honorable Donald H. Oliver

Vice-président : L'honorable Joseph A. Day

et

Les honorables sénateurs :

* Austin, C.P. (ou Rompkey, C.P.)	Harb
Biron	* Kinsella (ou Stratton)
Comeau	Massicotte
Cools	Murray, C.P.
Downe	Ringuette
Ferretti Barth	Stratton

*Membres d'office

(Quorum 4)

Modifications de la composition du comité :

Conformément à l'article 85(4) du Règlement, la liste des membres du comité est modifiée, ainsi qu'il suit :

Le nom de l'honorable sénateur Harb est substitué à celui de l'honorable sénateur Stollery (*le 9 décembre 2004*).

Le nom de l'honorable sénateur Biron est substitué à celui de l'honorable sénateur Carstairs, C.P. (*le 15 décembre 2004*).

Le nom de l'honorable sénateur Massicotte est substitué à celui de l'honorable sénateur Day (*le 1^{er} février 2005*).

MINUTES OF PROCEEDINGS

OTTAWA, Wednesday, February 2, 2005
(11)

[English]

The Standing Senate Committee on National Finance met at 6:25 p.m., this day, in room 9, Victoria Building, the Chair, the Honourable Donald H. Oliver, presiding.

Members of the committee present: The Honourable Senators Comeau, Cools, Downe, Ferretti Barth, Harb, Massicotte, Murray, P.C., Oliver and Ringuette (9).

In attendance: Guy Beaumier and Odette Madore, Research Officers, Library of Parliament.

Also in attendance: The official reporters of the Senate.

Pursuant to the Order of Reference adopted by the Senate on Wednesday, October 20, 2004, the committee continued its consideration of the examination of the Main Estimates laid before Parliament for the fiscal year ending March 31, 2005. (*For complete text of the Order of Reference, please see Issue No. 1 of the proceedings of the committee.*)

WITNESSES:*Green Municipal Investment Fund:*

Elisabeth Arnold, Director, Centre for Sustainable Community Development.

Canada Foundation for Innovation:

Eliot Phillipson, President and CEO;

Carmen Charrette, Senior Vice-President.

Canada Health Infoway:

Richard C. Alvarez, President and Chief Executive Officer.

The Chair made a statement.

Ms. Arnold, Mr. Phillipson and Mr. Alvarez made a statement and, together with Ms. Charette, answered questions.

At 8:27 p.m., the committee adjourned to the call of the Chair.

ATTEST:

Le greffier intérimaire du comité,

Gérald Lafrenière

Acting Clerk of the Committee

PROCÈS-VERBAL

OTTAWA, le mercredi 2 février 2005
(11)

[Traduction]

Le Comité sénatorial permanent des finances nationales se réunit aujourd'hui à 18 h 25 dans la pièce 9 de l'édifice Victoria, sous la présidence de l'honorable Donald H. Oliver (*président*).

Membres du comité présents : Les honorables sénateurs Comeau, Cools, Downe, Ferretti Barth, Harb, Massicotte, Murray, C.P., Oliver et Ringuette (9).

Sont présents : Guy Beaumier et Odette Madore, attachés de recherche, Bibliothèque du Parlement.

Sont également présents : Les sténographes officiels du Sénat.

Conformément à l'ordre de renvoi adopté par le Sénat le mercredi 20 octobre 2004, le comité poursuit l'examen du Budget principal des dépenses déposé devant le Parlement pour l'exercice se terminant le 31 mars 2005. (*Le texte intégral de l'ordre de renvoi figure dans le fascicule n° 1 des délibérations du comité.*)

TÉMOINS :*Fonds d'investissement municipal vert :*

Elisabeth Arnold, directrice, Centre pour le développement des collectivités.

Fondation canadienne pour l'innovation :

Eliot Phillipson, président-directeur général;

Carmen Charrette, première vice-présidente.

Inforoute Santé du Canada :

Richard C. Alvarez, président et chef de la direction.

Le président fait une déclaration.

Mme Arnold et MM. Phillipson et Alvarez font une déclaration et, avec Mme Charette, répondent aux questions.

À 20 h 27, le comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation de la présidence.

ATTESTÉ :

Tuesday, December 7, 2004

The Standing Senate Committee on National Finance has the honour to present its

SECOND REPORT

Your Committee, to which was referred the Supplementary Estimates "A" 2004-2005, has, in obedience to the Order of Reference of Tuesday, November 16, 2004, examined the said estimates and herewith presents its report.

Respectfully submitted,

Le président,

DONALD H. OLIVER

Chairman

REPORT ON THE SUPPLEMENTARY ESTIMATES (A), 2004-2005

INTRODUCTION

The Senate Standing Committee on National Finance, to which were referred the *Supplementary Estimates (A), 2004-2005* has, in obedience to the Order of Reference of 16 November 2004, examined the said estimates and herewith presents its report.

The Committee held two meetings to review these supplementary estimates. On 23 November 2004, officials of the Treasury Board Secretariat, Mr. Mike Joyce (Assistant Secretary, Expenditure and Management Strategies) and Ms. Laura Danagher (Executive Director, Expenditure Operations and Estimates Directorate) appeared as witnesses and provided explanations on the structure and content of these supplementary estimates. On 30 November 2004, the Honourable Reg Alcock, President of the Treasury Board, explained further the changes to the government's spending plans contained in the *Supplementary Estimates (A), 2004-2005*.

The *Supplementary Estimates (A), 2004-2005* are the first of a set of supplementary estimates that will be issued in this fiscal year ending on 31 March 2005. Unless otherwise stated, all page references are from the document entitled *Supplementary Estimates (A), 2004-2005*.

OVERVIEW

The Committee was pleased to see that a number of changes to the format of the supplementary estimates have been introduced with the *Supplementary Estimates (A), 2004-2005* to provide greater transparency and consistency of information in all Estimates documents. The principal changes in the format are:

- A ministry summary table preceding each ministry;
- An explanation of the gross funding requirements; and
- An explanation of funds available to offset new spending requirements.

Le mardi 7 décembre 2004

Le Comité sénatorial permanent des finances nationales a l'honneur de présenter son

DEUXIÈME RAPPORT

Votre Comité, auquel a été déféré le Budget supplémentaire des dépenses « A » 2004-2005, a, conformément à l'ordre de renvoi du 16 novembre 2004, examiné ledit Budget et présente ici son rapport.

Respectueusement soumis,

Le président,

DONALD H. OLIVER

Chairman

RAPPORT SUR LE BUDGET SUPPLÉMENTAIRE DES DÉPENSES (A) 2004-2005

INTRODUCTION

Le Comité sénatorial permanent des finances nationales, à qui le *Budget supplémentaire des dépenses (A) 2004-2005* a été renvoyé en conformité de l'ordre de renvoi du 4 novembre 2004, a examiné le document et présente maintenant son rapport.

Le Comité a consacré deux réunions à l'examen du budget supplémentaire. Le 23 novembre 2004, les fonctionnaires du Secrétariat du Conseil du Trésor, M. Mike Joyce (secrétaire adjoint, Secteur des stratégies de gestion et de dépenses) et Mme Laura Danagher (directrice exécutive, Division des opérations et prévisions de dépenses), lui ont fourni des explications sur la structure et le contenu du budget supplémentaire. Le 30 novembre 2004, l'honorable Reg Alcock, président du Conseil du Trésor, lui a expliqué les changements apportés aux prévisions de dépenses du gouvernement dans le *Budget supplémentaire des dépenses (A) 2004-2005*.

Le *Budget supplémentaire des dépenses (A) 2004-2005* est le premier de l'exercice finissant le 31 mars 2005. À moins d'indication contraire, les numéros de page renvoient au document intitulé *Budget supplémentaire des dépenses (A) 2004-2005*.

APERÇU

Le Comité se réjouit des changements qui ont été apportés à la présentation du budget supplémentaire en vue d'accroître la transparence et la cohérence de l'information dans tous les documents du budget des dépenses. Voici les principales caractéristiques de la nouvelle présentation :

- un tableau sommaire ministériel avant la section concernant le ministère;
- une explication des besoins bruts en financement;
- une description des fonds disponibles pour compenser les nouvelles dépenses prévues.

The introduction and summary tables have also been enhanced with the addition of:

- A reconciliation of planned spending to total Estimates to date;
- An overview of the major items being requested in these supplementary estimates;
- A standard object of expenditure summary;
- A summary of horizontal initiatives;
- A summary of one dollar items included in these supplementary estimates; and
- A summary of changes reflected in these supplementary estimates since the tabling of the Main Estimates.

Two useful tables provided in the supplementary estimates documents are reproduced below. Together, they summarize the changes proposed by the *Supplementary Estimates (A)*, 2004-05.

Table 1 reveals that total budgetary expenditures will increase from \$183.5 billion reported in the Main Estimates to \$186.2 billion as a result of a net \$2.7 billion of new appropriations requested in the *Supplementary Estimates (A)*, 2004-05.

TABLE 1
Budgetary Expenditures 2004-2005
(in Billions of Dollars)

Budget—March 2004			183.3
Estimates to Date			
- 2004-2005 Main Estimates	183.5		
- Supplementary Estimates (A), 2004-2005	2.7	186.2	
Adjustments			
- Expenditures charged to prior years	(2.8)		
- Impact of accrual accounting	(1.4)		
- Other adjustments	1.3	(2.9)	183.3

Source: *Supplementary Estimates (A)*, 2004-2005, p. 8.

The majority of the expenditures (63.9%) listed in Table 2 are made up of statutory expenditures, that is, spending that does not require a vote. However, all of the increases requested through supplementary estimates require parliamentary approval. The *Supplementary Estimates (A)*, 2004-2005 seek Parliament's approval to spend \$2.9 billion in voted expenditures. This represents a 1.56% increase over the 2004-2005 Main Estimates tabled in February 2004. The \$2.9 billion amount is offset by a \$0.2 billion decrease in projected statutory spending from amounts forecasted in the 2004-2005 Main Estimates. Thus, the net requirements for the *Supplementary Estimates (A)*, 2004-2005 total \$2.7 billion.

L'introduction et les tableaux sommaires ont également été améliorés grâce à l'ajout d' :

- un bilan des dépenses prévues qui établit un rapprochement avec le total des budgets des dépenses à ce jour;
- un sommaire des principaux postes demandés;
- un sommaire des dépenses par article courant;
- un sommaire des initiatives horizontales;
- un sommaire des postes de 1 \$;
- un sommaire des changements apportés depuis le dépôt du Budget principal des dépenses.

Deux tableaux du budget supplémentaire résument bien les changements proposés par le *Budget supplémentaire des dépenses (A)* 2004-2005. Aussi sont-ils reproduits ci-dessous.

Le tableau 1 révèle que les dépenses budgétaires passeront des 183,5 milliards déclarés dans le budget principal à 186,2 milliards du fait de nouvelles affectations nettes de 2,7 milliards déclarées dans le *Budget supplémentaire des dépenses (A)* 2004-2005.

TABEAU 1
Dépenses Budgétaires 2004-2005
(en milliards de dollars)

Budget-mars 2004			183,3
Budget des dépenses jusqu'à ce jour			
- Budget principal 2004-2005	183,5		
- Budget supplémentaire (A) 2004-2005	2,7	186,2	
Rajustements			
- Dépenses imputées à des exercices antérieurs	(2,8)		
- Effet du passage à la comptabilité d'exercice intégrale	(1,4)		
- Autres rajustements	1,3	(2,9)	183,3

Source : *Budget supplémentaire des dépenses (A)* 2004-2005, p. 8.

La plupart des dépenses (63,9 p. 100) énumérées au tableau 2 sont des dépenses législatives, c'est-à-dire des dépenses qui n'ont pas à être mises aux voix. Le *Budget supplémentaire des dépenses (A)* 2004-2005 vise à faire approuver par le Parlement des dépenses votées de 2,9 milliards, soit une hausse de 1,56 p. 100 par rapport au budget principal déposé en février 2004. Le montant de 2,9 milliards est réduit d'une diminution de 0,2 milliard en prévisions de dépenses législatives par rapport au budget principal 2004-2005. Par conséquent, les besoins nets du *Budget supplémentaire des dépenses (A)* 2004-2005 totalisent 2,7 milliards de dollars.

TABLE 2
Estimates To Date For 2004-2005
(in Thousands of Dollars)

	TO BE VOTED	STATUTORY	TOTAL
Main Estimates			
Budgetary	65,252,204	118,302,991	183,555,195
Non-Budgetary	78,278	2,686,841	2,765,119
	<u>65,330,482</u>	<u>120,989,832</u>	<u>186,320,314</u>
Supplementary Estimates (A)			
Budgetary	2,891,097	(232,574)	2,658,523
Non-Budgetary	—	—	—
	<u>2,891,097</u>	<u>(232,574)</u>	<u>2,658,523</u>
Total Estimates To Date			
Budgetary	68,143,302	118,070,417	186,213,719
Non-Budgetary	78,278	2,686,841	2,765,119
	<u>68,221,580</u>	<u>120,757,258</u>	<u>188,978,838</u>

Source: *Supplementary Estimates (A), 2004-2005*, pp. 28-29.

MAJOR ITEMS IN THE SUPPLEMENTARY ESTIMATES (A), 2004-2005

Pages 9 and 10 of the *Supplementary Estimates (A), 2004-2005* contain an explanation of the major items included in these supplementary estimates. The following is a partial list.

A. Items Affecting More Than One Organization for Which Parliamentary Approval Is Sought

- \$1,011 million in funds being carried forward from 2003-2004. This is an approved budget management practice that provides departments with some flexibility to manage and/or implement initiatives over a multi-year planning horizon — all eligible departments and agencies;
- \$158 million in compensation adjustments to departments and agencies for recently negotiated collective agreements, up to 31 July 2004 — all eligible departments and agencies;
- \$132 million for Public Security Initiatives (e.g., Marine Security, Smart Border Initiative, National Security Policy) — 8 departments and agencies;
- \$131 million for initiatives to support the implementation of a common electronic infrastructure and multi-channel service delivery strategy (Government-on-Line) — 13 departments and agencies; and
- \$109 million to foster social and economic advancement through the support of research, knowledge dissemination and the commercialization of initiatives — 3 agencies.

TABEAU 2
Budgets des dépenses à ce jour pour 2004-2005
(en milliards de dollars)

	À VOTER	LÉGISLATIFS	TOTAL
Budget principal des dépenses			
Budgétaires	65 252 204	118 302 991	183 555 195
Non budgétaires	78 278	2 686 841	2 765 119
	<u>65 330 482</u>	<u>120 989 832</u>	<u>186 320 314</u>
Budget supplémentaire des dépenses (A)			
Budgétaires	2 891 097	(232 574)	2 658 523
Non budgétaires	—	—	—
	<u>2 891 097</u>	<u>(232 574)</u>	<u>2 658 523</u>
Total — Budgets des dépenses à ce jour			
Budgétaires	68 143 302	118 070 417	186 213 719
Non budgétaires	78 278	2 686 841	2 765 119
	<u>68 221 580</u>	<u>120 757 258</u>	<u>188 978 838</u>

Source : *Budget supplémentaire des dépenses (A) 2004-2005*, pp. 30-31.

PRINCIPAUX POSTES DU BUDGET SUPPLÉMENTAIRE DES DÉPENSES (A) 2004-2005

Les pages 9 et 10 du *Budget supplémentaire des dépenses (A) 2004-2005* contiennent une explication des principaux postes budgétaires. En voici une liste partielle.

A. Postes touchant plus d'une organisation qu'il faut faire approuver par le Parlement

- un montant de 1 011 millions est reporté depuis l'exercice 2003-2004. Il s'agit d'une pratique de gestion budgétaire approuvée qui procure aux ministères une certaine souplesse en vue de gérer ou de mettre en oeuvre des initiatives sur un horizon de planification de plusieurs années — tous les ministères et les organismes admissibles;
- un montant de 158 millions pour ajuster la rémunération au sein des ministères et des organismes en vertu de conventions collectives négociées récemment, jusqu'au 31 juillet 2004 inclusivement — tous les ministères et les organismes admissibles;
- un montant de 132 millions pour des initiatives de sécurité publique (sécurité maritime, Initiative de la frontière intelligente, Politique sur la sécurité nationale, etc.) — 8 ministères et organismes;
- un montant de 131 millions pour appuyer la mise en oeuvre d'une infrastructure électronique commune et d'une stratégie de prestation de services multimodes (Gouvernement en direct) — 13 ministères et organismes;
- un montant de 109 millions pour stimuler le progrès social et économique en appuyant la recherche, la diffusion du savoir et la commercialisation des initiatives — 3 organismes.

B. Items Affecting a Single Organization for Which Parliamentary Approval Is Sought

- \$189 million for additional costs related to the Canadian Forces deployment in Afghanistan — National Defence;
- \$162 million for international assistance in Haiti and Afghanistan, as well as to meet commitments related to combating malnutrition and disease — Canadian International Development Agency; and
- \$92 million for three new UN peacekeeping operations in Burundi, Sudan and Haiti and for the increased costs of existing operations in the Democratic Republic of the Congo, in Ethiopia, in Eritrea, in Liberia and in Côte d'Ivoire — Foreign Affairs and International Trade (Foreign Affairs).

C. Statutory Items Increases

- \$304 million increase for activities to mitigate the impact of the Bovine Spongiform Encephalopathy (BSE) crisis — Agriculture and Agri-Food, Canadian Food Inspection Agency, Health;
- \$928 million increase in payments under the Transitional Industry Support Program, a program to assist the agricultural industry in its transition to new business risk management programming under the Agricultural Policy Framework — Agriculture and Agri-Food.

D. Statutory Items Decreases

- \$800 million largely due to a decrease in expected public debt charges relating to lower than forecast interest rates — Finance; and
- \$762 million relating to a revised forecast of transfer payments to provincial governments — Finance.

The overall decreases in all statutory items total \$1.6 billion and the total increases in statutory items equal \$1.4 billion, resulting in a net decrease of \$0.2 billion in planned statutory expenditures. The specific details are included in the *Supplementary Estimates (A)*, 2004-2005.

The *Supplementary Estimates (A)*, 2004-2005 provides estimates of the spending requirements for all departments and agencies of the federal government. As usual, Senators showed interest in both the general spending plans and specific items in these new estimates.

B. Postes touchant une seule organisation qu'il faut faire approuver par le Parlement

- un montant de 189 millions pour des coûts additionnels liés au déploiement des Forces canadiennes en Afghanistan — Défense nationale;
- un montant de 162 millions pour l'aide internationale en Haïti et en Afghanistan et pour donner suite à l'engagement de lutter contre la malnutrition et la maladie — Agence canadienne de développement international;
- un montant de 92 millions pour trois nouvelles missions de maintien de la paix au Burundi, au Soudan et en Haïti, et pour couvrir les coûts supplémentaires liés à des opérations en cours en République démocratique du Congo, en Éthiopie, en Érythrée, au Liberia et en Côte d'Ivoire — Affaires étrangères et Commerce international (Affaires étrangères).

C. Augmentations de dépenses législatives

- un montant de 304 millions pour des activités conçues pour atténuer l'impact de la crise de l'encéphalopathie spongiforme bovine (ESB) — Agence canadienne d'inspection des aliments, Agriculture et Agroalimentaire, Santé;
- une somme de 928 millions pour des paiements dans le cadre du Programme transitoire de soutien à l'industrie, qui aide l'industrie agricole à faire la transition vers de nouveaux programmes de gestion des risques en entreprise en vertu du nouveau Cadre stratégique pour l'agriculture — Agriculture et Agroalimentaire.

D. Diminutions de dépenses législatives

- un montant de 800 millions principalement attribuable à la baisse prévue des frais de la dette publique en raison de taux d'intérêt plus bas qu'anticipé — Finances;
- un montant de 762 millions se rapportant à de nouvelles prévisions des paiements de transfert aux gouvernements provinciaux — Finances.

Les diminutions de dépenses législatives totalisent 1,6 milliard et les augmentations de dépenses législatives 1,4 milliard, soit une baisse nette de 0,2 milliard des prévisions de dépenses législatives. Les détails figurent dans le *Budget supplémentaire des dépenses (A)* 2004-2005.

Le *Budget supplémentaire des dépenses (A)* 2004-2005 offre une estimation des prévisions de dépenses de tous les ministères et les organismes du gouvernement fédéral. Comme de coutume, les sénateurs se sont intéressés à la fois aux plans de dépense généraux et à certains postes particuliers.

SUMMARY OF HEARINGS

A. Format Changes to the Estimates

In past reviews of the Estimates documents by the Committee, Senators expressed concerns about the presentation and format of these documents. Specifically, they wanted to see, within the Part II of the Estimates, more information on what the figures represent in terms of activity or programs. While there are numerous figures, Senators felt that there was not enough information to enable Parliamentarians to understand the reasons for new appropriations. During previous hearings, officials from the Treasury Board Secretariat agreed that some of the information provided in the supplementary estimates was rather cryptic. At those earlier hearings, they assured the Committee that efforts were under way to improve the reporting process. Mr. Joyce drew the Committee's attention to some of the format changes introduced in the *Supplementary Estimates (A), 2004-2005*, which include new summary tables and more detailed information. Specifically, he noted that:

- The "Summary of Changes to Voted Appropriations"

tables are much more detailed and now contain information on new spending, the 2003 government-wide reallocation initiative, the net amount of spending authority being requested, and other information such as how offsets are being used;

- The "Ministry Summary" section now provides information on transfers between votes and transfers between organizations due to restructuring, as well as details of information on new appropriations; and

- The departmental tables were revised so that gross requirements and the amounts of authorities available for each individual organization are now displayed on each organization's table.

Mr. Joyce described this last change as "probably the most fundamental change that is being introduced in these supplementary estimates." He noted that it had been a long-standing practice to maximize the use of existing spending authority when requesting supplementary spending authority from Parliament. This meant that in the past, when existing spending authorities were no longer needed, they simply were used to offset departmental requests for new spending authorities, but they were not displayed in supplementary estimates. This raised concerns regarding a lack of transparency in reporting to Parliament. The new format addresses this issue by making this practice quite clear.

RÉSUMÉ DES AUDIENCES

A. Changements de présentation

Lors de leurs examens antérieurs du budget des dépenses, les membres du Comité ont trouvé à redire à la présentation des documents. Ils souhaitaient en particulier obtenir, dans la Partie II, plus d'information sur ce que les chiffres représentent en termes d'activités ou de programmes. Les chiffres abondent, mais ils estimaient ne pas disposer d'assez d'information pour comprendre les raisons des nouvelles affectations de crédits. Pendant des audiences antérieures, les fonctionnaires du Secrétariat du Conseil du Trésor ont convenu que l'information contenue dans le budget supplémentaire était plutôt énigmatique. Ils ont alors assuré au Comité que des efforts étaient en cours pour améliorer le processus de communication des données. M. Joyce a porté à l'attention du Comité certains des changements de présentation intervenus dans le *Budget supplémentaire des dépenses (A) 2004-2005*, dont de nouveaux tableaux récapitulatifs et une information plus détaillée. Il a noté en particulier que :

- les tableaux du « Sommaire des modifications apportées aux crédits votés » sont beaucoup plus détaillés et offrent désormais de l'information sur les nouvelles dépenses, l'Initiative de réaffectation des fonds de 2003, le montant net des autorisations de dépenser demandées et l'usage qui est fait des sommes compensatoires;

- le « Sommaire du ministère » offre désormais de l'information sur les virements opérés entre crédits et entre organismes pour cause de restructuration et des détails sur les suppléments demandés;

- les tableaux des ministères ont été révisés de manière à indiquer les besoins bruts et les autorisations disponibles de chaque organisation.

M. Joyce a qualifié ce dernier changement de « changement probablement le plus fondamental intervenu dans ce budget des dépenses ». Il a noté qu'il était depuis longtemps usuel de maximiser l'utilisation des autorisations existantes au moment d'en demander de nouvelles au Parlement. Il s'ensuit que, lorsque les autorisations existantes n'étaient plus nécessaires, elles servaient simplement à réduire les demandes de suppléments sans pour autant être indiquées dans le budget supplémentaire. La transparence de l'information communiquée au Parlement s'en trouvait diminuée. La nouvelle présentation règle la question en faisant ressortir clairement cette pratique.

In addition to these changes, the Committee was informed that the Treasury Board Secretariat is currently proposing to develop within a three-month period a comprehensive plan to improve reporting to Parliament. Improving the estimates documents would be part of this project. Mr. Joyce expressed the hope that the Secretariat would be able to consult with the Committee to seek its input into the development of this longer-term plan. In particular, he sought from the Committee an opportunity to consult with the Senators on how the Treasury Board Secretariat could best support the work of the Committee in examining the government's estimates.

The Committee is appreciative of the effort taken by the Treasury Board Secretariat to respond to the past desires of Senators to obtain in the estimates documents more information on the spending plans of the government. The Committee welcomes the Secretariat's invitation to consult the Senators on its work to enhance reporting to Parliament.

B. Treasury Board Vote 5 — Government Contingencies

Treasury Board may provide funding to departments and agencies for unforeseen expenditures. This type of funding is referred to as the Treasury Board Vote 5 funding or TB Vote 5 funding. There are two types of TB Vote 5 funding: permanent and temporary. Permanent funding is provided for pay list shortfalls such as severance pay and parental benefits, which cannot be predetermined. Temporary funding is provided for miscellaneous, minor and unforeseen expenditures which were not provided for in the Main Estimates and which are required before supplementary estimates are tabled. All TB Vote 5 items requested are listed in pages 62 and 63 of the *Supplementary Estimates (A)*, 2004-2005.

The manner in which contingency funds are used under the TB Vote 5 has been a recurring concern for the Committee. In fact, on 6 June 2002, the Committee tabled a report containing nine recommendations regarding the working and implementation of TB Vote 5 funding of departments. In the spring of 2003, the Committee had on-going discussions with officials from the Treasury Board Secretariat on proposals to change the Treasury Board policy on the use of the TB Vote 5, on the vote wording and on the guidelines for its analysts. Minister Alcock told the Committee that he is now considering the following:

- Changes to the wording in the introduction of the Main Estimates to provide better context around the use of Vote 5;
- Alterations to the wording of the Vote, reflecting some of the suggestions included in the Committee's June 2002 report;
- An approved framework governing the use of Vote 5; and
- A set of Treasury Board approved guidelines or criteria to accompany the framework.

Le Comité a par ailleurs appris que le Secrétariat du Conseil du Trésor proposait de dresser d'ici six mois un plan complet d'amélioration de l'information communiquée au Parlement, y compris dans le budget des dépenses. M. Joyce a déclaré espérer que le Secrétariat pourra obtenir les vues du Comité sur l'élaboration de ce plan à long terme. En particulier, il a demandé à consulter les sénateurs sur la façon dont le Secrétariat du Conseil du Trésor pourrait le mieux aider le Comité dans son examen des prévisions budgétaires du gouvernement.

Le Comité est sensible aux efforts déployés par le Secrétariat du Conseil du Trésor pour répondre aux vœux déjà exprimés par les sénateurs d'obtenir dans les documents budgétaires plus de renseignements sur les plans de dépense du gouvernement. Il accueille favorablement la volonté du Secrétariat de consulter les sénateurs au sujet des moyens d'améliorer l'information communiquée au Parlement.

B. Le crédit 5 du Conseil du Trésor — Éventualités du gouvernement

Le Conseil du Trésor peut fournir aux ministères et aux organismes des fonds en cas de dépenses imprévues. Prélevés sur le crédit 5 du CT, ces fonds sont permanents ou temporaires. Les fonds permanents sont alloués en réponse à des insuffisances liées à la paie, par exemple, au titre des indemnités de fin d'emploi et des prestations de congé parental, qui ne peuvent être déterminées à l'avance. Les fonds temporaires sont accordés en réponse à des dépenses diverses, mineures et imprévues, qui n'étaient pas couvertes dans le budget principal et doivent être engagées avant le dépôt du budget supplémentaire. Toutes les sommes prélevées sur le crédit 5 du CT figurent aux pages 64 et 65 du *Budget supplémentaire des dépenses (A)* de 2004-2005.

Les modalités d'utilisation du crédit pour éventualités sont un sujet de préoccupation récurrent du Comité. Le 6 juin 2002, le Comité a déposé un rapport contenant neuf recommandations concernant le fonctionnement et la mise en œuvre du crédit 5 du Conseil du Trésor au niveau des ministères. Au printemps 2003, le Comité a eu avec des fonctionnaires du Conseil du Trésor des discussions régulières sur des changements qu'il était proposé d'apporter à la politique du Conseil du Trésor sur l'utilisation du crédit 5, le libellé du crédit et les lignes directrices à l'intention de ses analystes. Le ministre Alcock a déclaré au Comité qu'il envisageait maintenant ce qui suit :

- des modifications au libellé de l'introduction du Budget principal des dépenses afin de mieux contextualiser l'utilisation du crédit 5;
- des modifications au libellé du crédit qui tiennent compte de certaines des suggestions contenues dans le rapport du Comité de juin 2002;
- l'adoption d'un cadre approuvé régissant de l'utilisation du crédit 5;
- un ensemble de lignes directrices ou de critères approuvés par le Conseil du Trésor devant accompagner le cadre.

Minister Alcock explained that he is currently considering the draft paper and consulting with other Parliamentarians and the Auditor General on this issue. He stated his intention to release the report before the end of December.

Two particular items on the list of TB Vote 5 in the *Supplementary Estimates (A), 2004-2005* drew the interest of some Senators: \$16 million in payments to the Old Port of Montreal Corporation and \$35 million in payments to Marine Atlantic Inc. Mr. Joyce explained that the Old Port of Montreal Corporation had need for additional cash funding before it could submit its requirements through the supplementary estimates. The required amount related to payroll and contractual obligations. The \$35 million paid to Marine Atlantic was also authorized to cover a cash shortage in its operating budget that resulted from falling revenue due to a decrease in traffic and rising costs associated with fuel price increases.

C. Horizontal Initiatives

There is a new heading in the *Supplementary Estimates (A), 2004-2005* for "horizontal items", that is, the compilation of initiatives for which a number of departments are requesting funds. Pages 64 to 78 present a list of horizontal items for which additional funding is sought. The Committee commends the Treasury Board Secretariat for the improvement made in the supplementary estimates with respect to horizontal reporting. Senators believe that this is an important step in helping Parliamentarians to track information on initiatives undertaken by multiple departments.

Minister Alcock explained that the information provided on the horizontal items allows for better management. As he clearly pointed out: "You cannot manage what you do not see." The information on horizontal items allows for better decision making and improved governance. In his view, however, the real challenge remains a search for an appropriate mechanism of governance across departments. Minister Alcock informed the Committee that the Treasury Board Secretariat, under the leadership of Mr. Bill Austin, Assistant Secretary, remains committed to working on this issue.

Some Senators raised the concern that horizontal initiatives may lead to duplication in the use of funds dedicated to the same policy objective. For instance, in the *Supplementary Estimates (A), 2004-2005*, both the Canadian International Development Agency and the Department of Defence are requesting funding for activities in Afghanistan. Mr. Joyce told the Committee that the Treasury Board Secretariat is also concerned about possible duplication. More precisely, he stated that: "Horizontal issues are taking on increased prominence within the Secretariat."

Mr. Joyce went on to explain that the need to track horizontal spending is one reason that the Secretariat has embarked on a number of reporting initiatives. For instance, one is an information technology project called the Expenditure

Le ministre Alcock a expliqué qu'il examinait en ce moment le projet de document et consultait à ce sujet d'autres parlementaires et la vérificatrice générale. Il a déclaré son intention de publier le rapport avant la fin de décembre.

Deux des postes du crédit 5 du CT dans le *Budget supplémentaire des dépenses (A) 2004-2005* ont attiré l'attention de certains sénateurs : 16 millions en versements à la Société du Vieux-Port de Montréal et 35 millions en versements à Marine Atlantique S.C.C. M. Joyce a expliqué que la Société du Vieux-Port de Montréal avait besoin d'argent supplémentaire avant de pouvoir faire connaître ses besoins par le truchement du budget supplémentaire. L'argent devait servir à payer des salaires et à remplir des obligations contractuelles. Le versement de 35 millions à Marine Atlantique visait également à combler dans son budget de fonctionnement un trou découlant d'un manque à gagner dû à la diminution du trafic et à l'augmentation du coût du carburant.

C. Initiatives horizontales

Il y a dans le *Budget supplémentaire des dépenses (A) 2004-2005* une nouvelle rubrique consacrée aux « postes horizontaux », c'est-à-dire aux initiatives pour lesquelles plusieurs ministères demandent des fonds. On trouve aux pages 66 à 79 la liste des postes horizontaux pour lesquels un supplément est demandé. Le Comité félicite le Secrétariat du Conseil du Trésor de l'amélioration apportée au budget supplémentaire en ce qui concerne les initiatives horizontales. Les sénateurs croient que les parlementaires seront ainsi mieux à même de suivre l'évolution de ces initiatives.

Le ministre Alcock a expliqué que l'information sur les postes horizontaux permettait une meilleure gestion. « On ne peut pas gérer ce qu'on ne voit pas », a-t-il déclaré à juste titre. L'information sur les postes horizontaux contribue à améliorer la prise de décision et la gouvernance. Selon le ministre, cependant, il reste encore à trouver un mécanisme de gouvernance interministérielle. Il a informé le Comité que le Secrétariat du Conseil du Trésor restait déterminé à travailler à cet objectif sous la direction de M. Bill Austin, secrétaire adjoint.

Certains sénateurs ont déclaré craindre que les initiatives horizontales ne conduisent à un dédoublement des dépenses. Par exemple, dans le *Budget supplémentaire des dépenses (A) 2004-2005*, l'Agence canadienne de développement international et le ministère de la Défense demandent tous deux des fonds pour des activités en Afghanistan. M. Joyce a dit au Comité que le Secrétariat du Conseil du Trésor craint lui aussi d'éventuels cas de double emploi. Il a même déclaré que les initiatives horizontales prenaient une importance accrue au sein du Secrétariat.

M. Joyce a expliqué ensuite que c'est justement pour mieux suivre l'évolution des dépenses horizontales que le Secrétariat a pris certaines initiatives en matière de déclaration des données. Il y a, par exemple, le projet de technologie de l'information

Management Information System (EMIS), which will allow the Secretariat to categorize and track departmental funding. This new system, which will be introduced once Treasury Board approval is obtained, is expected to allow the Secretariat and, ultimately, Parliamentarians and the general public, to better understand not only how departments and agencies are allocating the money that Parliament has approved within a department, but also to track items involving horizontal issues.

D. One Dollar Items

On page 14 of the *Supplementary Estimates (A), 2004-2005*, it is explained that supplementary estimates often include what are known as "one dollar items." The one dollar item practice seeks an alteration in the existing allocation of funds that was initially authorized in the Main Estimates. The purpose of a one dollar item is not to seek new or additional funds, but rather to reallocate existing spending authorities between votes. According to the *Supplementary Estimates (A), 2004-2005*, since estimates are budgetary items, they must have a dollar value. Therefore, the one dollar is merely a symbolic amount, as no new funds are requested. Page 79 provides a list of the one dollar items requested in the *Supplementary Estimates (A), 2004-2005* by nine federal departments and agencies.

Some Senators noticed that the dollar value of the reallocation of funds requested under the one dollar item practice is not mentioned in the table provided in page 79 for two agencies, namely the Canadian International Development Agency (CIDA) and the Canadian Institutes of Health Research (CIHR). Ms. Danagher explained that in the case of CIDA there is not necessarily a transfer. The agency is seeking to reduce the ceiling on a loan issuance through Vote L25. Parliamentary authority is required to get the authority to change a loan issuance ceiling; hence the reason for using the one dollar item. In the case of CIHR, the Institutes are transferring their authorities from a contribution program into a grant program; thus, in this case, it is within the original vote. However, because of the change in profile for the program (i.e., increasing their grants budget), they need the authority of Parliament, and hence the one dollar vote item.

E. 2003 Government-Wide Reallocation Initiative

In its February 2003 Budget, the federal government committed to reallocate \$1 billion of existing non-statutory programs from lower to higher government priority areas in the fiscal year 2004-2005. Senators requested information on this reallocation initiative, as the contribution of each department and agency was not detailed in the *Supplementary Estimates (A), 2004-2005*. Mr. Joyce explained that the *Supplementary Estimates (A), 2004-2005* reflects only the balance of the \$1 billion government-wide reallocation initiative announced in the 2003 federal Budget; this amounts to some \$438 million. When added

appelé Système d'information sur la gestion des dépenses (SIGD), qui lui permettra de catégoriser le financement des ministères et d'en assurer le suivi. Ce système, qui entrera en opération une fois obtenue l'approbation du Conseil du Trésor, est censé permettre au Secrétariat et, en fin de compte, aux parlementaires et au grand public de mieux comprendre non seulement comment les ministères et organismes répartissent l'argent que le Parlement leur accorde, mais aussi de suivre l'évolution des initiatives horizontales.

D. Postes de 1 \$

À la page 15 du *Budget supplémentaire des dépenses (A) 2004-2005*, il est expliqué que le budget supplémentaire comprend souvent ce qu'on appelle des « postes de 1 \$ ». Le poste de 1 \$ vise à modifier la répartition des fonds déjà approuvés par le budget principal. Il ne vise pas à demander un financement nouveau ou additionnel, mais à redistribuer entre crédits des autorisations de dépenser existantes. Comme, selon le *Budget supplémentaire des dépenses (A) 2004-2005*, les prévisions constituent un poste budgétaire, elles doivent avoir une valeur monétaire. Or, aucun nouveau financement n'étant demandé, la somme de 1 \$ est strictement symbolique. À la page 80 du *Budget supplémentaire des dépenses (A) de 2004-2005* figure la liste des postes de 1 \$ demandés par neuf ministères et organismes fédéraux.

Certains sénateurs ont remarqué que le montant en dollars des réaffectations de crédits demandées sous forme de postes de 1 \$ n'est pas indiqué à la page 80 dans le cas de deux organismes, à savoir l'Agence canadienne de développement international (ACDI) et les Instituts de recherche en santé du Canada (IRSC). Mme Danagher a expliqué que, dans le cas de l'ACDI, il ne s'agit pas nécessairement d'un virement. L'agence cherche à réduire le plafond d'une émission de prêt par le truchement du crédit L25. Il faut pour cela obtenir l'autorisation du Parlement, d'où le recours au poste de 1 \$. Quant aux IRSC, ils transfèrent leurs autorisations d'un programme de contributions à un programme de subventions, ce qui ne change rien au crédit original. Cependant, comme ils modifient le profil du programme en augmentant leur budget de subventions, ils ont besoin de l'approbation du Parlement, d'où le recours au poste de 1 \$.

E. Initiative de réaffectation des fonds de 2003

Dans son budget de février 2003, le gouvernement fédéral s'est engagé à transférer un milliard de dollars des programmes non législatifs à des priorités plus élevées pendant l'exercice 2004-2005. Les sénateurs ont demandé des renseignements sur cette initiative parce que la contribution de chaque ministère et organisme n'est pas précisée dans le budget supplémentaire. M. Joyce a expliqué que le *Budget supplémentaire des dépenses (A) 2004-2005* ne rendait compte que du reste de l'initiative de réaffectation d'un milliard de dollars annoncée dans le budget fédéral de 2003, soit quelque 438 millions. Il faut ajouter à cela les 319 millions

to the \$319 million already removed from departmental budgets in the 2004-2005 Main Estimates, and the \$246 million in cancelled allocations to departments from funding that was earmarked for departmental spending initiatives, the full \$1 billion has been achieved.

He also confirmed that the reallocated funding listed by department comes principally from within the affected departments and not from other departments. In addition, he confirmed that the Treasury Board Secretariat is monitoring the government-wide reallocation numbers closely to ensure that no misrepresentation of the spending plans arises. Part of the process is ensuring that departments change both their budgets and the authorities given by the Treasury Board and Parliament.

Mr. Joyce told the Committee that the \$1 billion has contributed to financing about 15% of the total new spending priorities announced in the 2003 federal Budget. He indicated, however, that it is not correct to link specific reallocation decisions to specific new expenditure priorities. The two decisions were made at separate times. As he stated, "there is not a one-to-one relationship" between the savings and the new priorities that were identified in the 2003 Budget.

Mr. Joyce explained that the savings that were identified by departments and agencies as part of their contribution towards the \$1 billion reallocation initiative were put by the Treasury Board into a "frozen lapsing allotment". As a result, the departments and agencies were not able to exercise their full spending authority as previously authorized by Parliament. The frozen lapsing allotment is a power of the Treasury Board over appropriations declared surplus by a ministry. It is a control, below the vote level, that the executive, through the Treasury Board, can exercise to prevent the misuse of surplus funding authorities. In the context of the *Supplementary Estimates (A), 2004-2005*, if the savings resulting from the reallocation initiative were the only transaction with respect to a ministry, then on pages 48 to 52 they appear as net contributors, as they have given up this amount. However, if the ministry at a later time in the supply cycle sought new appropriations through the supplementary estimates for an entirely unrelated matter, then the Treasury Board will offset the ministry's request by freeing the appropriation available in its frozen allotment. The request for new appropriations will then be net of the previously frozen allotment. In this situation, the savings identified will be used by the same department but for other purposes.

Some Senators raised questions about the impact of the 2003 government-wide reallocation initiative on employment in the federal public service. They had concerns that the Treasury Board Secretariat did not have any regional employment information for each individual department and agency. Mr. Joyce told the Committee that it was his understanding that there were no

retranchés des budgets ministériels dans le Budget principal des dépenses 2004-2005 et les 246 millions d'abord affectés à des initiatives de dépense ministérielles, mais annulés par la suite, pour arriver au milliard visé.

Il a par ailleurs confirmé que les réaffectations de fonds ventilées selon les ministères viennent principalement des ministères touchés et non des autres ministères. Il a également confirmé que le Secrétariat du Conseil du Trésor suit de près l'évolution des réaffectations de fonds pour s'assurer qu'il n'y a pas manipulation des plans de dépenses. Il s'agit en partie de veiller à ce que les ministères modifient à la fois leurs budgets et les autorisations qu'ils obtiennent du Conseil du Trésor et du Parlement.

M. Joyce a déclaré au Comité que le milliard de dollars avait servi à financer environ 15 p. 100 de l'ensemble des nouvelles priorités de dépense annoncées dans le budget fédéral de 2003. Il a indiqué cependant qu'il ne convenait pas de rattacher telle ou telle décision de réaffectation à telle ou telle nouvelle priorité de dépense. Les deux décisions ont été prises à des moments différents. Il a dit qu'il n'y avait pas « de correspondance un à un » entre les économies et les nouvelles priorités annoncées dans le budget de 2003.

M. Joyce a expliqué que le Conseil du Trésor versait dans une «affectation de péremption bloquée» les économies identifiées par les ministères et les organismes dans le cadre de l'Initiative de réaffectation de un milliard de dollars. Les ministères et les organismes ne peuvent donc pas utiliser la totalité des autorisations de dépenser reçues du Parlement. L'affectation de péremption bloquée assure au Conseil du Trésor le contrôle sur les affectations déclarées excédentaires par les ministères et organismes. C'est un contrôle que l'exécutif, par l'entremise du Conseil du Trésor, peut exercer au-dessous du niveau du crédit pour empêcher la mauvaise utilisation des autorisations excédentaires. Dans le contexte du *Budget supplémentaire des dépenses (A) 2004-2005*, si les économies résultant de l'initiative de réaffectation sont la seule opération d'un ministère ou d'un organisme, celui-ci figurerait aux pages 49 à 54 comme contributeur net puisqu'il a renoncé à ce montant. Cependant, s'il cherche à obtenir par la suite dans le cadre d'un budget supplémentaire de nouvelles affectations de crédits pour une toute autre affaire, le Conseil du Trésor réduirait sa demande en puisant dans l'affectation bloquée. La demande de supplément serait alors nette de la somme auparavant bloquée. Le ministère ou l'organisme utiliserait les économies qu'il a identifiées, mais à d'autres fins.

Les sénateurs se sont interrogés sur l'impact de l'initiative de réaffectation des fonds de 2003 sur l'emploi dans la fonction publique fédérale. Ils trouvaient dommage que le Secrétariat du Conseil du Trésor n'aient pas données régionalisées sur l'emploi pour chacun des ministères et organismes. M. Joyce a dit au Comité qu'il croyait comprendre qu'il n'y avait pas eu de pertes

specific job losses as a result of the \$1 billion reallocation. He also stressed that the reallocation initiative took place within the context of the 2003 Budget, which led to an overall increase in federal government spending; some of this funding might have translated into additional jobs.

Some Senators also raised concerns about the impact of the government-wide reallocation initiative on regional economic development initiatives, as the Atlantic Canada Opportunities Agency, the Economic Development Agency of Canada for the Regions of Quebec and Western Economic Diversification were required to reallocate funds amounting to \$9 million, \$5 million and \$6 million respectively. Minister Alcock was asked to provide information on the percentage these three amounts represent in terms of the agencies' total budget. He was also asked to provide information on the low priorities that were affected by the reallocation. The Minister will provide a written response to these questions.

F. Sub-Committee of the Treasury Board on Expenditure Review

Senators were interested in the process of the Sub-Committee of the Treasury Board on Expenditure Review, which will result in \$12 billion in savings over a five year period. Minister Alcock told the Committee that the Treasury Board Secretariat is working with departments and agencies to identify items that could be candidates for reallocation, either through reduced spending or increased efficiency. The Sub-Committee of the Treasury Board on Expenditure Review will then prepare a report detailing which spending on low-priority items should be reallocated. This report will be forwarded to Cabinet, which will then decide which higher-priority items will be funded. The Minister made it clear to the Committee that the decision on which priorities to fund is not his decision, nor is it that of the Treasury Board. It will be a decision of government.

G. Strategic Issues in the Improvement of the System of Reporting to Parliament

In his opening remarks, Minister Alcock focussed on some of the strategic issues concerning the supplementary estimates and the way the Treasury Board reports to parliamentary committees. He acknowledged that Parliamentarians face significant challenges in carrying out their duties. He observed that Parliament receives hundreds of statutory reports from over 200 government organizations on matters as diverse as privacy, sustainable development, employment equity, alternative fuels and others. Indeed, the list alone of these reports exceeds 100 pages. Although there is much detailed information provided to Parliament, it does not guarantee clarity or understanding. The Minister recognized that Parliamentarians have long indicated a need for simpler, more integrated information, with more explanatory contexts and offering the opportunity to obtain more details. He reiterated the intent of the Treasury Board to carry out a program of change that will

d'emploi directement attribuables à la réaffectation du milliard de dollars. Il a souligné que l'initiative de réaffectation s'était déroulée dans le contexte du budget de 2003, lequel a conduit à une augmentation globale des dépenses du gouvernement fédéral, ce qui veut dire qu'une partie de cet argent a pu servir à créer des emplois.

Certains sénateurs se sont également déclarés préoccupés par l'impact de l'initiative de réaffectation sur les programmes de développement économique puisque l'Agence de promotion économique du Canada atlantique, l'Agence de développement économique du Canada pour les régions du Québec et Diversification de l'économie de l'Ouest ont dû réaffecter 9 millions, 5 millions et 6 millions respectivement. Le ministre Alcock a été prié de fournir de l'information sur ce que représentent ces montants en termes de pourcentage du budget total des organismes ainsi que sur les initiatives faiblement prioritaires qui ont été touchées par la réaffectation. Le ministre fournira une réponse écrite à ces questions.

F. Sous-comité du Conseil du Trésor sur l'examen des dépenses

Les sénateurs se sont intéressés au processus du Sous-comité du Conseil du Trésor sur l'examen des dépenses, qui va réaliser des économies de 12 milliards de dollars sur cinq ans. Le ministre Alcock a dit au Comité que le Secrétariat du Conseil du Trésor collaborait avec les ministères et les organismes pour repérer les éléments susceptibles de réaffectation soit par réduction des dépenses ou augmentation de l'efficacité. Le Sous-comité dressera un rapport indiquant en détail quelles dépenses affectées à des initiatives faiblement prioritaires devraient être réaffectées. Le Cabinet décidera ensuite des initiatives fortement prioritaires qui seront financées. Le ministre a déclaré clairement au Comité que ce n'est ni à lui ni au Conseil du Trésor qu'il incombera de décider des priorités à financer. La décision appartiendra au gouvernement.

G. Questions stratégiques liées à l'amélioration du système de présentation de rapports au Parlement

Dans son introduction, le ministre Alcock a mis l'accent sur certaines des questions stratégiques concernant le budget supplémentaire des dépenses et la façon dont le Conseil du Trésor rend des comptes aux comités parlementaires. Il a reconnu que les parlementaires sont confrontés à d'importantes difficultés dans le cadre de l'exécution de leur mandat. Il a fait remarquer que le Parlement reçoit des centaines de rapports prévus par la loi, provenant de plus de 200 organismes gouvernementaux et portant sur des questions aussi variées que la protection des renseignements personnels, le développement durable, l'équité en matière d'emploi et les carburants de remplacement, pour ne nommer que celles-là. En effet, à elle seule, la liste de ces rapports fait plus de 100 pages. Même si de nombreux renseignements détaillés sont présentés au Parlement, rien ne garantit qu'ils sont clairs ou faciles à comprendre. Le ministre a reconnu que les parlementaires réclament depuis longtemps des renseignements

enhance accountability in the government sector and increase the transparency of government spending decisions. He was especially interested in discussing the approach that is being taken by the Treasury Board Secretariat as it seeks to implement the required changes to the government reporting system.

Minister Alcock reminded the Committee that the Secretariat has begun to provide more detailed information in the supplementary estimates and in the public accounts. In addition, the Comptroller General is working to increase the number of reports that have auditable financial statements. In the short term, there are specific things that the Treasury Board Secretariat will do to improve the quality of reporting. For instance, it will soon provide an integrated set of guidelines to departments on the preparation of the Reports on Plans and Priorities and of the departmental Performance Reports. These guidelines will stress that these two reports must be better integrated and much more fact-based.

The Minister also highlighted a number of objectives that this exercise aims to achieve, including: the implementation of an approach to reporting that is intuitive, timely and easy to use; the creation of a system of cost information that is consistent and accessible, so that items can be tracked from one report to another; the development of a reporting structure that provides a balance between formal hard-copy reports and ongoing electronic updates; and the provision of information that is reflective of real performance and the real way that government is managed.

While numerous approaches will be used by the Secretariat to meet these objectives, one that is very promising, according to the Minister, is the provision of electronic reports that could be updated at any point in the year as new audits or evaluations are completed or as actual expenditure and performance data are updated in departmental systems. The use of electronic tools may also facilitate access to more detailed data and make it easier to identifying expenditures that involve government-wide initiatives (horizontal items).

However, the introduction of electronic reporting is not without complications. An electronic reporting system would have to be introduced gradually because it could prove disruptive to the public service, which is unaccustomed to providing information that is both current and transparent. Minister Alcock stressed that both the employees and the managers in the public service will require time to develop the mind-set that is compatible with a more dynamic "evergreen" model of reporting government spending.

plus simples et cohérents qui contiennent davantage de contextes explicatifs et donnent la possibilité d'obtenir des précisions. Il a répété l'intention du Conseil du Trésor de mettre en œuvre un programme de changement qui améliorera la reddition de comptes dans le secteur public et augmentera la transparence des décisions du gouvernement en matière de dépenses. Il s'est montré particulièrement intéressé à discuter de l'approche adoptée par le Secrétariat du Conseil du Trésor pour apporter les changements nécessaires au système d'établissement de rapports de gouvernement.

Le ministre Alcock a rappelé au Comité que le Secrétariat a commencé à fournir des renseignements plus détaillés dans le budget supplémentaire et dans les comptes publics. De plus, le Contrôleur général s'efforce d'augmenter le nombre de rapports contenant des états financiers vérifiables. À court terme, le Secrétariat du Conseil du Trésor prendra des mesures particulières pour améliorer la qualité des rapports. Par exemple, il fournira bientôt aux ministères un ensemble cohérent de lignes directrices sur la préparation du Rapport sur les plans et les priorités et du Rapport ministériel de rendement. Les lignes directrices préciseront que ces deux rapports doivent être mieux intégrés et fondés davantage sur des faits.

Le ministre a également attiré l'attention sur un certain nombre d'objectifs visés par l'exercice, notamment : l'application d'une approche intuitive, opportune et facile à utiliser pour l'établissement de rapports; la création d'un système d'information sur les coûts cohérent et accessible permettant le repérage de questions d'un rapport à l'autre; l'élaboration d'une structure d'établissement de rapports assurant un équilibre entre les traditionnels rapports imprimés et les mises à jour électroniques continues; la fourniture d'information reflétant le rendement réel et la façon dont le gouvernement est véritablement administré.

Le Secrétariat utilisera de nombreuses approches pour atteindre ces objectifs. L'une d'elles, que le ministre juge très prometteuse, consiste à fournir des rapports électroniques qui pourraient être mis à jour à tout moment pendant l'année, au fur et à mesure que de nouvelles vérifications ou évaluations sont faites ou que les données réelles sur les dépenses et le rendement sont mises à jour dans les systèmes ministériels. L'utilisation d'outils électroniques pourrait également faciliter l'accès à des données plus détaillées et le repérage des dépenses qui concernent des initiatives pangouvernementales (postes horizontaux).

L'instauration des rapports électroniques ne se fera toutefois pas sans problèmes. La mise en œuvre d'un système de rapports électroniques devrait se faire progressivement parce qu'elle pourrait perturber le fonctionnement de la fonction publique, qui n'a pas l'habitude de fournir de l'information à la fois actuelle et transparente. Le ministre Alcock a insisté sur le fait que les employés et les gestionnaires de la fonction publique auront besoin de temps pour acquérir la mentalité qui est compatible avec un modèle permanent et plus dynamique de rapport sur les dépenses publiques.

Another difficulty that could arise with the introduction of electronic reporting and the increasing ability of Parliamentarians, and perhaps citizens, to access detailed expenditure plans may be the tendency of everyone to want to micro-manage the public service. Although it is a good thing to provide details, because it provides transparency in government activities, there will always be a tendency to want to manage down to the lowest level. Minister Alcock believes that this tendency to micro-manage will manifest itself in ministers, at the Treasury Board Secretariat and in committees of Parliament. Many, armed with this new information, will want to second guess the spending decisions taken by public service managers. He suspects that the current work on defining accountability in government and the public service must establish clear objectives that will be used to assess the performance of deputies and senior staff.

H. Consultation with Parliament

Minister Alcock expressed the view that, as part of the process of reviewing the way in which the government reports its spending plans to Parliament, he would like to consult with the committees of Parliament. Rather than trying to devise a grand plan for consultation, he hopes to develop improved reporting practices through an ongoing dialogue with Parliamentarians. He informed the Committee that the Treasury Board Secretariat is currently examining the options available that present the most effective ways of engaging Parliamentarians in defining the information that Parliament needs.

In response to a Senator's question, the Minister acknowledged that the changes that he envisions will have a profound impact on the relationship among the various government departments. He is particularly aware that the application of information technology will have a major impact on the government. For instance, government has so many different operating arms that the first thing that is required is to develop a single government overview of all the organizations. He believes it is the role of the Treasury Board Secretariat to establish some level of standardization in the storage of information, and in ensuring its accessibility from one department to another. In contrast, specific operational activities, such as procurement, are best delivered through ministries such as Public Works and Government Services Canada. Meanwhile, Minister Alcock believes that Industry Canada's competence in the management of information needs to be replicated across all departments. The result of this exercise will be to move the public service into a new environment where employees become comfortable and able to functioning in a more transparent world. This is why, when the Treasury Board Secretariat implements initiatives such as "proactive disclosure", it does not centre the activity at Treasury Board but instead creates the framework and the structures that allow each department to carry out its own

L'instauration des rapports électroniques et les possibilités accrues des parlementaires, et peut-être des citoyens, d'avoir accès à des plans de dépenses détaillés pourraient favoriser la tendance de chacun à vouloir gérer la fonction publique dans les moindres détails. Même si la fourniture de détails est une bonne chose en ce sens qu'elle assure la transparence des activités du gouvernement, il y aura toujours une tendance à vouloir gérer jusqu'au niveau le plus bas. Le ministre Alcock croit que cette tendance à la microgestion se manifesterait chez les ministres, au Secrétariat du Conseil du Trésor et au sein des comités parlementaires. De nombreuses personnes, fortes de cette nouvelle information, voudront deviner les décisions des gestionnaires de la fonction publique en matière de dépenses. Il croit que les efforts déployés actuellement pour définir la responsabilité du gouvernement et de la fonction publique doivent comporter l'établissement d'objectifs clairs qui serviront à évaluer le rendement des sous-ministres et des cadres supérieurs.

H. Consultation avec le Parlement

Le ministre Alcock aimerait consulter les comités du Parlement dans le cadre de l'examen de la façon dont le gouvernement présente ses plans de dépenses au Parlement. Plutôt que de s'efforcer de concevoir un vaste plan de consultation, il espère élaborer de meilleures pratiques d'établissement de rapports grâce à un dialogue permanent avec les parlementaires. Il a mentionné au Comité que le Secrétariat du Conseil du Trésor examine actuellement les options qui offrent les moyens les plus efficaces de faire participer les parlementaires à la définition de besoins du Parlement en matière d'information.

En réponse à la question d'un sénateur, le ministre a reconnu que les changements qu'il prévoit auront de grandes répercussions sur les relations entre les divers ministères fédéraux. Il sait plus particulièrement que l'application de la technologie de l'information aura une incidence majeure sur le gouvernement. Par exemple, le gouvernement a tellement de services opérationnels qu'il faut avant tout avoir un aperçu de l'ensemble des organisations. Selon le ministre, il revient au Secrétariat du Conseil du Trésor d'établir une certaine normalisation de l'entreposage de l'information et d'assurer l'accessibilité d'un ministère à l'autre. Par contre, les activités opérationnelles particulières comme l'approvisionnement sont mieux accomplies par des ministères comme Travaux publics et Services gouvernementaux Canada. En attendant, le ministre Alcock croit que tous les ministères doivent acquérir les compétences que possède Industrie Canada en matière de gestion de l'information. Ainsi, la fonction publique passera à un nouvel environnement où les employés sont à l'aise et capables de travailler dans un contexte plus transparent. C'est pourquoi, quand le Secrétariat du Conseil du Trésor met en œuvre des initiatives comme la divulgation proactive, il ne concentre pas l'activité au Conseil du Trésor, mais crée plutôt le cadre et les structures permettant à chaque ministère de mener ses propres

proactive disclosure of information. Naturally, not all will be able to undertake all new initiatives. For the small agencies, it may be necessary to centralize some of the corporate functions. For the larger agencies, it is important that they not only develop the competence, but also adopt the underlying cultural change.

I. Internal Audits and the Role of Deputy Ministers

Internal audit is one of several tools that an organization may use to assess and monitor management practices and the achievement of its objectives. Within the federal government, internal audit is an important element in enabling deputy ministers to ensure that their departments have an effective internal control system. Internal auditors conduct risk-based audits and identify, when necessary, improvements in an organization's risk management strategy and practices, in its management control framework, and in the information systems it uses for decision making and reporting.

In recent months, the federal government has undertaken to bolster the internal audit across its departments and agencies. Effective 1 June 2004, the Office of the Comptroller General of Canada was re-established, with one of its key duties being to set or review financial, accounting and auditing standards and policies for the federal government. Then, on 18 November 2004, the President of the Treasury Board announced a multi-year initiative to strengthen the internal audit function across the federal government. This multi-year initiative, which was developed by the Comptroller General, will provide internal audit services to 63 departments and agencies that have limited or no internal audit resources.

Minister Alcock told the Committee that the Treasury Board Secretariat is committed to building the capacity needed for better independent and objective internal audit services. He also stated that the Secretariat is consulting key stakeholders, including the Canadian Institute of Chartered Accountants, on changes to internal audit policy and practices.

The Committee welcomes the multi-year initiative to strengthen the internal audit function in federal departments and agencies. However, some Senators remain concerned about the role of the deputy minister, which is not detailed in the new initiative. They asked questions about the role of the deputy minister in these major audit changes and restructuring that are taking place. Minister Alcock informed the Committee that the multi-year initiative seeks to make deputy ministers more accountable for the overall operations of their departments and to hold them to account for the outcomes.

activités de divulgation proactive de l'information. Naturellement, tous ne seront pas en mesure d'entreprendre toutes les nouvelles initiatives. Dans le cas des petits organismes, il pourrait être nécessaire de centraliser certaines fonctions; dans le cas des organismes de plus grande taille, il importera non seulement qu'ils acquièrent les compétences, mais également qu'ils modifient la culture sous-jacente.

I. Vérifications internes et rôle des sous-ministres

La vérification interne est l'un des outils dont un organisme peut se servir pour évaluer et surveiller les pratiques de gestion et l'atteinte des objectifs. Au sein du gouvernement fédéral, elle constitue un élément important qui permet aux sous-ministres de veiller à ce que leur ministère dispose d'un système de contrôle interne efficace. Les vérificateurs internes effectuent des vérifications fondées sur les risques et déterminent au besoin les améliorations à apporter à la stratégie et aux pratiques de gestion des risques de l'organisation, à son cadre de contrôle de la gestion et aux systèmes d'information servant à la prise de décisions et à l'établissement de rapports.

Au cours des derniers mois, le gouvernement fédéral a entrepris de soutenir la vérification interne dans l'ensemble de ses ministères et organismes. Le 1^{er} juin 2004, le Bureau du Contrôleur général du Canada a été rétabli. L'une de ses fonctions principales consiste à établir ou à examiner des normes et des politiques en matière de finances, de comptabilité et de vérification pour le gouvernement fédéral. Puis, le 18 novembre 2004, le président du Conseil du Trésor a annoncé une initiative pluriannuelle visant à renforcer la fonction de vérification interne dans l'ensemble du gouvernement fédéral. Cette initiative pluriannuelle, qui a été mise au point par le Contrôleur général, offrira des services de vérification interne à 63 ministères et organismes qui ont peu de ressources de vérification interne, voire aucune.

Le ministre Alcock a déclaré au Comité que le Secrétariat du Conseil du Trésor est déterminé à renforcer les capacités nécessaires pour offrir de meilleurs services de vérification interne indépendants et objectifs. Il a aussi mentionné que le Secrétariat consulte des intervenants clés, notamment l'Institut canadien des comptables agréés, au sujet des changements apportés aux politiques et aux pratiques de vérification interne.

Le Comité accueille favorablement l'initiative pluriannuelle visant à renforcer la fonction de vérification interne au sein des ministères et des organismes. Certains sénateurs restent toutefois préoccupés par le rôle du sous-ministre, qui n'est pas précisé en ce qui a trait à la nouvelle initiative. Ils ont posé des questions au sujet du rôle que joue le sous-ministre dans ces importantes activités de modification et de restructuration de la vérification. Le ministre Alcock a précisé au Comité que l'initiative pluriannuelle vise à obliger les sous-ministres à rendre plus de comptes au sujet des activités générales de leur ministère et à les tenir responsables des résultats.

J. Departmental Mandates

Some Senators were concerned that, over time, departments may have offered programs and services that did not clearly fall under their mandate. This tendency has been referred to by Minister Alcock as “mandate creep”. He explained that the growth in the mandate creep phenomenon may have occurred in response to legitimate demands. Nonetheless, Senators believe that it is worth asking whether departments are operating as efficiently as they could, because they are being asked to do more than they were originally intended to do.

Minister Alcock indicated that mandate creep may also be the way in which Parliament has chosen to fund initiatives. As Parliamentarians relaxed their vigilance in some of the budgeting processes, departments managed to obtain resources to implement more programs and services, albeit not necessarily within their mandates. In the end, some of the rigour of looking at the mandate and how it flows through a department’s activities was lost. The Minister insisted that one of the outcomes of the Expenditure Review Initiative being carried out by Minister McCallum is a renewed budget process that allows government to look more rigorously at some of these issues. He also stressed that the management change that is under way at the Treasury Board recognizes that if the government is to build an accountability structure that holds the deputy ministers more directly to account, it must identify clearly the programs and objectives that they are being held accountable for.

K. User Fees

The federal government has, for many years, levied user fees for a number of services and programs it delivers. User fees allow for cost recovery (through the revenue generated) and economic efficiency (by making the best use of available public resources). The President of Treasury Board told the Committee that the current user fee legislation in Canada (Bill C-212, which came into force in March 2004) is unique in many aspects in comparison to that of other countries. In particular, this legislation highlights the need for more parliamentary oversight when user fees are introduced or changed. It also establishes standards to which federal departments and agencies must adhere, or else face a reduction in the user fee collected equivalent to the unachieved performance. With respect to this new user fee legislation, Minister Alcock stated: “Although it is radical, in some ways, it is a long overdue approach to bring some rigour to the setting of these fees and holding people to account for the activities they deliver in response to those fees.”

Minister Alcock informed the Committee that the Treasury Board Secretariat is currently developing a user fee policy reflective of the new legislation. He also indicated that the Secretariat has undertaken to rationalize the system, as there are

J. Mandat des ministères

Certains sénateurs craignaient qu’au fil du temps, des ministères aient pu offrir des programmes et des services ne relevant pas clairement de leur mandat. Le ministre Alcock a appelé cette tendance « gonflement du mandat ». Il a expliqué que l’ampleur prise par le phénomène est peut-être due à un désir de répondre à des demandes légitimes. Néanmoins, les sénateurs croient qu’il vaut la peine de se demander si les ministères fonctionnent aussi efficacement qu’ils le pourraient, compte tenu du fait qu’on leur demande de faire beaucoup plus que ne le prévoyait leur mandat.

Le ministre Alcock a indiqué que le gonflement du mandat est peut-être aussi un moyen qu’a trouvé le Parlement pour financer des initiatives. Alors que les parlementaires ont relâché leur vigilance relative à certains des processus budgétaires, les ministères ont réussi à obtenir des ressources pour offrir plus de programmes et de services même si ceux-ci ne relèvent pas nécessairement de leur mandat. Il s’ensuit que la façon rigoureuse d’aborder le mandat et de l’appliquer aux activités d’un ministère s’est atténuée. Le ministre a soutenu que l’un des résultats de l’examen des dépenses entrepris par le ministre McCallum est un processus budgétaire renouvelé qui permet au gouvernement d’examiner plus rigoureusement certaines questions. Il a précisé que le changement de gestion en cours au Conseil du Trésor reconnaît que, si le gouvernement veut établir une structure de reddition de comptes selon laquelle les sous-ministres sont plus directement responsables, il doit définir clairement les programmes et les objectifs pour lesquels il faut rendre des comptes.

K. Frais d'utilisation

Depuis plusieurs années, le gouvernement fédéral perçoit des frais d’utilisation à l’égard d’un certain nombre de services et programmes gouvernementaux. Ces frais permettent de récupérer une partie de coûts (grâce aux recettes qu’ils génèrent) et contribuent à l’efficacité économique (puisque ils permettent de mieux utiliser les fonds publics disponibles). Le président du Conseil du Trésor a affirmé au Comité que les mesures législatives régissant actuellement les frais d’utilisation au Canada (le projet de loi C-212 entré en vigueur en mars 2004) sont uniques à bien des égards comparativement à celles en vigueur dans d’autres pays. Ainsi, elles font ressortir la nécessité d’une surveillance parlementaire accrue lorsque des frais d’utilisation sont imposés ou modifiés. Elles établissent aussi des normes auxquelles doivent se conformer les ministères et organismes fédéraux, sous peine de voir les frais d’utilisation réduits d’un pourcentage équivalant à l’insuffisance de leur rendement. À propos de cette nouvelle loi sur les frais d’utilisation, le ministre Alcock a déclaré : « Même si elles sont à bien des égards radicales, ces mesures étaient depuis longtemps nécessaires pour resserrer un peu les règles d’établissement de ces frais et imposer une obligation de rendre compte des services offerts en échange de ces frais ».

Le ministre Alcock a indiqué au Comité que le Secrétariat du Conseil du Trésor s’affaire actuellement à élaborer une politique relative aux droits d’utilisation représentative de la nouvelle loi. Il a aussi fait savoir que le Secrétariat a entrepris de rationaliser le

currently thousands of fees. In addition, Mr. Joyce indicated that the Secretariat will make an announcement shortly concerning the establishment of service standards in relation to user fees.

Senators were also interested in the potential of making greater recourse to user fees than is the current practice; this would reward performance and allow departments and agencies to provide a greater level of services. Mr. Joyce explained that there are two categories of departments that levy user fees. In the first category, departments are allowed to practise "revenue retention"; this means that they can credit the revenues that they earn from the user fees to the vote that supports their appropriation (this is then reflected in net votes). In this situation, there is a sense that this particular user fee activity is self-contained; it is necessary to respond to the demand, and the department has the flexibility to basically add or shed costs according to the demand for service for which it is charging the fee. In the second category, the revenues generated from the user fees are deposited to the Consolidated Revenue Fund and, therefore, there is no direct link for the department between the service rendered and the fees levied. In this situation, there is no incentive in the department to increase or improve services because there is no effect on the level of funds available to the department.

Mr. Joyce acknowledged that the Secretariat tends to be conservative and risk-averse with respect to using user fees as an incentive to enhance performance. There is a fear that departments that levy user charges would be favoured over those that do not have a revenue-raising capacity and that may be in need of additional funding. There is also a concern over the lack of restrictions on the use of fees generated by some departments, which has the potential to alter the distribution of government activities in a way that might not reflect the government's priorities. For these reasons, the Secretariat prefers to set some limitations on the freedom of departments to tap into their revenue-raising capacity. In the view of Mr. Joyce, this ensures a sense of internal government equity across departments and agencies.

L. Environmental Remediation

Questions were raised about government spending on the assessment, management and remediation of federal contaminated sites. Specific questions related to the delay in commencing the clean-up of the Sydney tar ponds and coke ovens. Mr. Joyce explained that \$580 million in operating expenditures and \$4.2 million in grants and contribution have been earmarked for this project. Unfortunately, this project has not proceeded as quickly as planned and money earmarked for expenditures in the previous year was not spent. However, the project will still require this money, so the Treasury Board has "re-profiled" the funding: it has carried forward the unspent funding into the next fiscal year. This re-profiling is one of the

système, puisqu'il y a actuellement une multitude de frais imposés. De plus, M. Joyce a signalé que le Secrétariat fera prochainement une annonce concernant l'établissement de normes de service en fonction des frais d'utilisation.

Les sénateurs ont aussi évoqué la possibilité d'accroître encore davantage le recours aux frais d'utilisation; ils estiment qu'en plus de récompenser le rendement, une telle mesure permettrait aux ministères et organismes d'offrir un meilleur niveau de services. M. Joyce a expliqué qu'il existe deux catégories de ministères qui perçoivent des frais d'utilisation. Dans la première catégorie, les ministères sont autorisés à pratiquer ce qu'on appelle la « retenue des recettes », c'est-à-dire qu'ils peuvent porter le montant des recettes perçues en frais d'utilisation au crédit qui sous-tend leur affectation budgétaire (et il en est ensuite tenu compte dans les crédits nets). Dans ce genre de situation, cette activité de perception de frais d'utilisation particulière est perçue comme étant autonome; elle est nécessaire pour répondre à la demande et le ministère dispose de la marge de manoeuvre voulue pour ajouter ou retrancher des coûts selon la demande de services en échange desquels il impose des frais d'utilisation. Dans la deuxième catégorie, les recettes tirées des frais d'utilisation sont versées au Trésor, de sorte qu'il n'y a pas de lien direct pour le ministère entre le service rendu et les frais perçus. Dans ce genre de situation, le ministère n'a aucun avantage à accroître ou à améliorer ses services parce que cela n'a aucun effet sur le montant des fonds qui lui sont consentis.

M. Joyce reconnaît que le Secrétariat a tendance à être prudent et se montre peu enclin à prendre le risque de recourir aux frais d'utilisation, comme mesure incitative pour accroître le rendement. On craint que les ministères qui perçoivent des frais d'utilisation ne soient favorisés par rapport à ceux qui n'ont pas de capacité de perception de recettes et qui peuvent avoir besoin de fonds supplémentaires. On s'inquiète aussi de l'absence de restrictions imposées à l'égard de l'utilisation des frais perçus par certains ministères, parce qu'elle risque de faire en sorte que la répartition des activités gouvernementales s'écarte des priorités d'ensemble. Pour ces raisons, le Secrétariat préfère limiter en partie la liberté des ministères de tirer parti de leur capacité de perception de recettes. De l'avis de M. Joyce, cela contribue au sentiment d'équité interne entre les ministères et organismes gouvernementaux.

L. Réparation des dommages causés à l'environnement

Des questions ont été soulevées au sujet des dépenses gouvernementales au titre de l'évaluation, de la gestion et de l'assainissement des sites fédéraux contaminés. Certaines ont porté plus précisément sur le temps mis à entreprendre le nettoyage des étangs de goudron et des sites de fours à coke de Sydney. M. Joyce a expliqué que des dépenses de fonctionnement de 580 millions de dollars ainsi qu'un montant de 4,2 millions de dollars en subventions et contributions avaient été prévus pour ce projet. Malheureusement, sa réalisation n'a pas été aussi rapide que prévu et l'argent affecté à cette fin au cours de la dernière année n'a pas été dépensé. Toutefois, le projet a encore besoin des fonds en question, de sorte que le Conseil du Trésor a procédé à

primary reasons why this funding is being sought in the *Supplementary Estimates (A), 2004-2005*. It reflects the fact that the progress was slower than planned, and that appropriations for planned spending in the previous year were not used by the Department of the Environment. It is the understanding of the Treasury Board Secretariat, through its own review of the spending proposal, that this project will proceed in the 2004-2005 fiscal year, or the Secretariat would not have proposed this supplementary appropriation to the Treasury Board.

Some Senators were interested in the proportion of the funding earmarked for environmental management, investigation and remediation that goes specifically to remediation work, as opposed to that which is used in the planning and organizing phase of the projects. Although Mr. Joyce did not have information on specific breakdowns of spending between administrative cost and program cost, he acknowledged that it is a concern in two ways. First, the Secretariat is concerned that in some cases the administration funds may not be sufficient for the due diligence that is required in administering programs. For instance, is there enough funding to support audit functions at the departmental level? Second, there is a concern that administration costs may be overstated. It is the function of the Program Sectors at the Treasury Board Secretariat to examine spending plans to ensure that a proper balance exists between administration expenditures and program expenditures.

Continuing with environmental remediation projects, some Senators noticed that on page 158 of the *Supplementary Estimates (A), 2004-2005*, in the Department of Indian Affairs and Northern Development is requesting a sum of approximately \$45 million to conduct "Assessment, management and remediation of federal contaminated sites." This amount is in addition to \$115 million spent over the last 10 years on sites on reserve lands. Mr. Joyce explained that the funds are needed for work on 15 federal contaminated sites, primarily abandoned mines in northern Canada. Money will also be used to undertake remediation projects on reserves where there are 12 additional suspected contaminated sites. The funding will be divided among the work that is necessary to assess a site to identify whether it is contaminated, the degree of contamination and the nature of the contamination. That work has to be completed before a decision can be made in terms of relative priority and the amount of money that is actually needed to then do the remediation work. Therefore, some of the funding will go to remedial work where an assessment is complete, and some will go to assess new sites that may require remediation.

un « réaménagement » du financement et reporté les fonds inutilisés au prochain exercice. Ce réaménagement est l'une des principales raisons pour lesquelles ces fonds sont demandés dans le *Budget supplémentaire (A) 2004-2005*. Il tient compte du fait que les progrès ont été plus lents que prévu et que les crédits accordés à ce titre pour la dernière année n'ont pas été utilisés par le ministère de l'Environnement. D'après l'examen qu'il a fait des propositions de dépenses, le Secrétariat du Conseil du Trésor croit savoir que ce projet se réalisera au cours de l'exercice 2004-2005, sans quoi il n'aurait pas proposé ce crédit supplémentaire au Conseil du Trésor.

Certains sénateurs ont voulu savoir quelle proportion des fonds affectés à la gestion, à l'évaluation et à l'assainissement de l'environnement sert expressément à financer le travail d'assainissement, par rapport à celle utilisée pour financer la planification et l'organisation des projets. Même si M. Joyce ne pouvait les renseigner au sujet de la répartition précise des dépenses entre les frais d'administration et les coûts du programme, il a reconnu que cette question était préoccupante à deux égards. D'abord, le Secrétariat craint que dans certains cas, les fonds affectés à l'administration puissent ne pas être suffisants pour appliquer les programmes avec la diligence voulue. Par exemple, y a-t-il suffisamment de fonds pour soutenir les fonctions de vérification au niveau ministériel? Ensuite, on craint que les frais d'administration puissent être exagérés. C'est le rôle des Secteurs des programmes au Secrétariat du Conseil du Trésor d'examiner les plans de dépenses pour veiller à ce qu'il y ait un équilibre entre les frais d'administration et les dépenses de programme.

Toujours au sujet des projets d'assainissement environnemental, certains sénateurs ont remarqué qu'à la page 95 du *Budget supplémentaire (A) 2004-2005*, le ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien demande une somme d'environ 45 millions de dollars au poste « évaluation, gestion et assainissement des sites fédéraux contaminés ». Ce montant s'ajoute aux 115 millions de dollars déjà dépensés au cours des dix dernières années pour assainir des sites situés sur des terres de réserve. M. Joyce a expliqué que les fonds en question sont nécessaires pour effectuer des travaux sur 15 sites fédéraux contaminés, essentiellement des mines abandonnées dans le nord du Canada. L'argent servira aussi à mener des projets d'assainissement dans des réserves où 12 autres sites potentiellement contaminés ont été recensés. Les fonds seront répartis entre les travaux nécessaires pour évaluer un site afin de déterminer s'il est ou non contaminé et d'établir son degré de contamination et la nature de la contamination. Cette évaluation doit être faite avant qu'une décision ne puisse être prise concernant la priorité relative chaque cas et le montant d'argent effectivement nécessaire pour procéder au travail d'assainissement lui-même. Par conséquent, une partie des fonds servira à financer le travail d'assainissement une fois que l'évaluation aura été faite, et une partie servira à évaluer les nouveaux sites dont l'assainissement pourrait s'avérer nécessaire.

M. Geographic Barriers to Employment

Some Senators were interested in the progress of the federal government's effort to remove geographic barriers to public service recruitment. Minister Alcock informed the Committee that he recently met with the President of the Public Service Commission, Ms. Maria Barrados, who is currently working on a project to address the issue of the hiring of public servants outside the Ottawa region. This project would allow for a more efficient screening of applicants, regardless of where they live.

Senators also asked whether funding was made available to remove the geographic barriers to federal public service recruitment. Mr. Joyce explained that the funding situation remains the same, in that the Public Service Commission has been funded as part of the implementation of Bill C-25. He reminded the Committee that the review of geographic barriers to public service recruitment still remains a government priority, and that it is now part of the Treasury Board President's portfolio. Mr. Joyce also told the Committee that he is not aware of any specific change in terms of the funding and that he believes the exercise remains a priority of the Public Service Commission.

N. BSE Funding

Some Senators expressed concern that funding from the BSE Recovery programs is not adequately assisting beef farmers. They are concerned that the \$928 million program will end up in the hands of persons who are not the intended beneficiaries.

O. Sports Development Funding

Some Senators were interested in the \$59.6 million listed under the Department of Canadian Heritage to assist Canadian athletes. Mr. Joyce indicated that this was additional funding to increase participation and enhance excellence in sport to prepare for the Vancouver 2010 Olympic Games. The additional funding will go to increase the tax-free monthly allowance from \$1,100 to \$1,500 for senior-level athletes. That will increase the annual support from \$13,200 to \$18,000. The tax-free monthly allowance for developmental-level athletes will rise from \$500 to \$900.

P. The United States Congressional Budget Office

Some Senators wondered whether the quantity and quality of information available to Parliamentarians in conducting their estimates review functions could be improved if Parliament were to adopt a different process. In particular, they wanted to know if Canada could find some value in studying in the American system where a special agency — the Congressional Budget Office (CBO) — is utilized to examine the budget, to analyze alternative budget scenarios and generally to assist congressmen, senators and

M. Obstacles géographiques à l'emploi

Certains sénateurs ont posé des questions au sujet des progrès accomplis par le gouvernement fédéral en ce qui concerne la suppression des obstacles géographiques au recrutement dans la fonction publique. Le ministre Alcock a dit au Comité qu'il avait rencontré récemment la présidente de la Commission de la fonction publique, Mme Maria Barrados, qui travaille actuellement à un projet visant à remédier à la difficulté de recruter des fonctionnaires à l'extérieur de la région d'Ottawa. Ce projet devrait permettre une présélection plus efficace des candidats, sans égard à leur lieu de résidence.

Les sénateurs ont aussi demandé si des fonds avaient été prévus pour supprimer les obstacles géographiques au recrutement dans la fonction publique fédérale. M. Joyce a expliqué que la situation du financement demeure la même, au sens où la Commission de la fonction publique a reçu des fonds à la suite de la mise en oeuvre du projet de loi C-25. Il a rappelé au Comité que l'examen des obstacles géographiques au recrutement dans la fonction publique demeure une priorité du gouvernement et que celle-ci fait maintenant partie du portefeuille du président du Conseil du Trésor. M. Joyce a aussi souligné au Comité qu'il n'était pas au courant de changements précis en ce qui a trait au financement et qu'à son avis, le projet demeurerait une priorité de la Commission de la fonction publique.

N. Financement au titre de l'ESB

Certains sénateurs se demandent si les fonds provenant des programmes de redressement de l'industrie dans le sillage de l'ESB aident suffisamment les éleveurs. Ils craignent que ce programme de 928 millions de dollars ne profite finalement à des personnes qui n'en sont pas les bénéficiaires visés.

O. Financement du développement dans le domaine du sport

Certains sénateurs ont posé des questions au sujet du montant de 59,6 millions de dollars inscrit dans les prévisions de Patrimoine canadien pour venir en aide aux athlètes canadiens. M. Joyce a indiqué que ce montant représentait la somme supplémentaire prévue pour améliorer la participation et l'excellence dans le domaine du sport en prévision des Jeux olympiques de 2010 à Vancouver. Cette somme supplémentaire servira à faire passer l'allocation mensuelle non imposable des athlètes de niveau supérieur de 1 100 à 1 500\$. Cette hausse portera le montant du soutien annuel de 13 200 à 18 000 \$. L'allocation mensuelle non imposable versée aux athlètes encore en développement passera de 500 à 900 \$.

P. Congressional Budget Office des États-Unis

Certains sénateurs se sont demandés si la quantité et la qualité des renseignements accessibles aux parlementaires au moment d'exercer leurs fonctions d'examen des prévisions budgétaires ne pourraient pas être améliorées si le Parlement adoptait un processus différent. En l'occurrence, ils ont voulu savoir si le Canada n'aurait pas avantage à examiner le système américain qui mandate un organisme spécial — le Congressional Budget Office (CBO) — pour examiner le budget, analyser les autres

congressional committees in their budget oversight functions. The CBO is completely independent of the government's own agency — the Office of Management and the Budget. Mr. Alcock responded that he would support any change that would improve the oversight capacity of the House of Commons and the Senate. He believes that the issue is similar in some ways to the issue of reporting to Parliament: Parliamentarians have a large amount of information and few resources to deal with it, and models available elsewhere, including the CBO, are often considered as a potential solution. He also believes that Parliament benefits from a great deal of competence in the Parliamentary Information and Research Service (PIRS) of the Library of Parliament which serves all Parliamentarians. He is aware that some discussions have taken place in the House of Commons on how to enhance the capacity of PIRS analysts, especially with regard to developing expertise in areas of budget analysis. However, he believes that any major change in the research capacity of Parliament will have to be driven by Parliamentarians. It is not for the government to tell Parliament how to fund itself. In his opinion, the capacity to assist MPs and Senators already exists in the Parliamentary Information and Research Service of the Library of Parliament. With a small investment of funds and perhaps the introduction of a different management system, Parliament could actually create the kind of budget analysis system that would provide the support that Parliamentarians need in their estimates review work. The Minister insisted again on the fact that this initiative would have to come from the House of Commons and the Senate, and not from the government.

scénarios budgétaires possibles et aider de façon générale les membres du Congrès, les sénateurs et les comités du Congrès à s'acquitter de leurs fonctions d'examen budgétaire. Le CBO fonctionne de façon tout à fait indépendante de l'agence gouvernementale officielle, à savoir l'Office of Management and the Budget. M. Alcock a répondu qu'il serait favorable à n'importe quel changement susceptible d'améliorer la capacité de surveillance de la Chambre des communes et du Sénat. Il croit que le problème s'apparente à certains égards à celui des rapports au Parlement : les parlementaires disposent de beaucoup de renseignements mais de peu de ressources pour en faire le tri, et les modèles en vigueur ailleurs, notamment le CBO, sont souvent considérés comme des solutions possibles. Il estime aussi que le Parlement dispose d'un riche éventail de compétences au Service d'information et de recherche parlementaires (SIRP) de la Bibliothèque du Parlement, lequel est au service de l'ensemble des parlementaires. Il sait que certaines discussions ont eu lieu à la Chambre des communes sur la façon d'améliorer la capacité des analystes du SIRP, en particulier en ce qui a trait à l'acquisition d'une expertise dans les domaines de l'analyse budgétaire. Il croit toutefois que toute modification importante de la capacité de recherche du Parlement devra être initiée par les parlementaires eux-mêmes. Ce n'est pas au gouvernement de dire au Parlement comment se financer. À son avis, les députés et les sénateurs peuvent déjà obtenir l'aide nécessaire en s'adressant au Service d'information et de recherche parlementaires de la Bibliothèque du Parlement. Avec un petit investissement de fonds et peut-être l'adoption d'un système de gestion différent, le Parlement pourrait effectivement se doter du type de système d'analyse budgétaire nécessaire pour offrir aux parlementaires le soutien dont ils ont besoin pour effectuer l'examen des prévisions budgétaires. Le ministre a insisté encore une fois sur le fait que cette initiative doit venir de la Chambre des communes et du Sénat et non du gouvernement.

EVIDENCE

OTTAWA, Wednesday, February 2, 2005

The Standing Senate Committee on National Finance met this day at 6:25 p.m. to examine the Main Estimates laid before Parliament for the fiscal year ending March 31, 2005.

Senator Donald H. Oliver (*Chairman*) in the chair.

[*English*]

The Chairman: Honourable senators, welcome back after the Christmas break. As you are aware, this committee was created in 1919. At that time, it was the Finance committee. In 1968, its name changed to National Finance. This committee deals mainly with government expenditures, directly and indirectly, by examining the Estimates and the Supplementary Estimates and by examining bills. We also have a mandate to examine the annual report of the Auditor General. This committee is

particularly interested in issues relating to accountability, transparency and parliamentary oversight. For that reason, we are delighted to have before us tonight's witnesses. Tonight's meeting will deal with the foundations. Since 1997, the federal government has transferred approximately \$9.1 billion in public funds to foundations and endowments. This is an issue of concern to this committee because it involves the transfer of very significant sums of public taxpayer money to organizations with somewhat unsatisfactory accountability to Parliament.

It has been alleged that Parliament has been excluded from the normal budgeting process, and if something goes seriously wrong, how can parliamentary committees have an opportunity to deal with it?

When she testified before this committee on November 3, the Auditor General identified several areas of concern relating to the government's practice of delegating program responsibilities to certain foundations without what she called adequate parliamentary scrutiny. This raises a number of accountability issues that continue to be of great interest to this committee.

It is with that in mind that I am absolutely delighted to welcome several witnesses to our committee here tonight. Ms. Arnold is director of the Centre for Sustainable Community Development with the Green Municipal Investment Fund; Dr. Phillipson is the president and CEO of the Canada Foundation for Innovation; and Mr. Alvarez is the president and CEO of Canada Health Infoway.

I am extremely pleased that each of you is able to attend this evening, and we look forward to hearing from you. Following that, as is our usual practice, honourable senators will have a number of questions to put to you. We look forward to your various responses.

TÉMOIGNAGES

OTTAWA, le mercredi 2 février 2005

Le Comité sénatorial permanent des finances nationales se réunit aujourd'hui à 18 h 25 pour examiner le budget des dépenses principal déposé au Parlement pour l'exercice se terminant le 31 mars 2005.

Le sénateur Donald H. Oliver (*président*) occupe le fauteuil.

[*Traduction*]

Le président : Honorables sénateurs, je suis heureux de vous retrouver après l'ajournement de Noël. Comme vous le savez, notre comité a été créé en 1919. À l'époque, il s'appelait le Comité des finances. En 1968, il est devenu le Comité des finances nationales. Il s'occupe essentiellement des dépenses du gouvernement, directement et indirectement, en examinant les prévisions budgétaires et le budget des dépenses supplémentaire et en étudiant des projets de loi. Nous sommes aussi chargés d'examiner le rapport annuel du vérificateur général.

Notre comité s'intéresse particulièrement à des questions liées à la reddition de comptes, à la transparence et à la surveillance parlementaire. C'est pourquoi nous sommes très heureux d'accueillir nos témoins d'aujourd'hui. Notre réunion de ce soir va porter sur les fondations. Depuis 1997, le gouvernement fédéral a transféré environ 9,1 milliards de dollars de fonds publics à des fondations. C'est une question qui préoccupe notre comité car il s'agit de transferts de montants d'argent public considérables à des organisations qui ne rendent pas de comptes vraiment satisfaisants au Parlement.

On a dit que le Parlement était exclu du processus budgétaire normal, et dans ce cas si quelque chose ne va pas, que peuvent faire les comités parlementaires?

Lors de sa comparution devant le comité le 3 novembre, la vérificatrice générale a souligné plusieurs domaines de préoccupation concernant la pratique du gouvernement qui consiste à déléguer les responsabilités des programmes à certaines fondations sans exiger en contrepartie ce qu'elle appelle un examen parlementaire adéquat. Cela soulève diverses questions liées à la reddition de comptes qui continuent d'intéresser beaucoup notre comité.

C'est dans cette optique que je suis ravi d'accueillir ce soir plusieurs témoins. Mme Arnold est directrice du Centre pour le développement des collectivités au sein du Fonds d'investissement municipal vert; M. Phillipson est président-directeur général de la Fondation canadienne pour l'innovation, et M. Alvarez est président et chef de la direction d'Inforoute Santé du Canada.

Je suis très heureux que vous ayez pu venir nous rencontrer ce soir, et nous avons hâte de vous écouter. Ensuite, comme d'habitude, les sénateurs pourront vous poser des questions. Nous sommes impatients de connaître vos réponses.

Without further ado, I would invite you to make your presentations.

Ms. Elisabeth Arnold, Director, Centre for Sustainable Community Development, Green Municipal Investment Fund: Honourable senators, it is a great pleasure to be here.

[Translation]

I would like to thank you for giving us the opportunity to appear today before the Standing Senate Committee on National Finance.

My name is Elisabeth Arnold. I am the Director of the Federation of Canadian Municipalities' Centre for the Development of Sustainable Communities. I am accompanied today by Mr. Michel Allaire, Senior Manager, Administration, Green Municipal Funds.

[English]

FCM — the Federation of Canadian Municipalities — has been the national voice of municipal government in Canada since 1901. We represent the interests of all municipalities across the country. Our members include Canada's largest cities, small, urban and rural communities, and the 17 major provincial and territorial associations. FCM is dedicated to improving the quality of life in all communities by promoting strong, effective and accountable government in support of a vision for Canadian communities based on principles of sustainable development. The green municipal funds are key to implementing this vision. FCM is proud of the achievements of the green municipal funds in supporting municipal governments to build sustainable communities and reduce greenhouse gas emissions. I am pleased to be able to report to you today on the progress of our initiatives.

[Translation]

The green municipal funds were established by the Government of Canada in its Year 2000 budget in order to promote investment in innovative municipal infrastructure projects, as well as adherence to environmental practices, including supporting municipalities' efforts to improve air, water and soil quality, to reduce greenhouse gas emissions, and to build sustainable Canadian communities. The initial allocation of \$125 million for the establishment of the funds was doubled for fiscal 2001-02, reaching \$250 million.

[English]

In fact, two funds were created. The \$50-million green municipal enabling fund, which provides grants for feasibility studies and field tests, is designed to be fully committed by the end of fiscal year 2007. That fund is presently 44 per cent committed. The other fund, which I think is the focus of your interest today, is the Green Municipal Investment Fund, which is a \$200-million revolving fund that provides loans and grants to municipal governments and private-sector partners to implement sustainable

Sans plus tarder, je vous invite à faire vos exposés.

Mme Elisabeth Arnold, directrice, Centre pour le développement des collectivités, Fonds d'investissement municipal vert : Honorables sénateurs, je suis très heureuse d'être ici.

[Français]

Je vous remercie de nous donner la chance de comparaître aujourd'hui devant le Comité sénatorial des finances nationales.

Mon nom est Elisabeth Arnold. Je suis la directrice du Centre pour le développement des collectivités viables de la Fédération canadienne des municipalités. Je suis accompagnée aujourd'hui de M. Michel Allaire, gestionnaire principal, administration et gouvernance des fonds municipaux verts.

[Traduction]

La FCM — la Fédération canadienne des municipalités — est la tribune nationale des gouvernements municipaux depuis 1901. Elle représente les intérêts de toutes les municipalités. Parmi ses membres, on compte les plus grandes villes, les petites collectivités urbaines et rurales et les 17 principales associations provinciales et territoriales du Canada. La FCM se consacre à l'amélioration de la qualité de vie de toutes les collectivités en faisant la promotion de gouvernements municipaux solides, efficaces et responsables dans le but de soutenir la vision des collectivités canadiennes selon les principes de développement durable. Les fonds municipaux verts sont essentiels à la mise en œuvre de cette vision. La FCM est fière des réalisations des fonds municipaux verts travaillant à bâtir des collectivités viables et à réduire les émissions de gaz à effet de serre. C'est avec grand plaisir que je vous présente un rapport de nos progrès à ce jour.

[Français]

Les fonds municipaux verts ont été créés par le gouvernement du Canada dans son budget de l'an 2000 dans le but de stimuler l'investissement dans les projets d'infrastructures municipales, novateurs et les pratiques environnementales, de soutenir les efforts des municipalités travaillant à améliorer la qualité de l'air, de l'eau et du sol, de réduire les émissions de gaz à effet de serre et de bâtir des collectivités canadiennes viables. La dotation initiale de 125 millions de dollars pour la création des fonds a doublé lors de l'exercice financier de 2001-2002 pour s'élever à 250 millions de dollars.

[Traduction]

En fait, deux fonds ont été créés. Le fonds d'habilitation municipal vert de 50 millions de dollars accorde des subventions pour des études de faisabilité et des essais sur le terrain. Ce fonds est actuellement attribué à 44 p. 100 et sera entièrement attribué d'ici 2007. L'autre fonds, celui auquel votre comité s'intéresse plus particulièrement aujourd'hui, c'est le fonds d'investissement municipal vert qui est un fonds renouvelable de 200 millions de dollars qui accorde des prêts et des subventions aux

infrastructure projects that deliver environmental benefits, are innovative and can be replicated by other communities.

The Green Municipal Investment Fund is presently 81 per cent committed. Due to the enormous success and the enormous demand of the green municipal funds, the Federation of Canadian Municipalities is requesting a \$250-million enhancement to the fund in the 2005 federal budget.

I would like to talk to you a bit about the governance of the green municipal funds, because we believe that it is an excellent model for the management of an endowment. As honourable senators may know, the federation is responsible for administering the green municipal fund according to the operating agreements, one for each of the two funds that I have mentioned.

A green municipal funds council advises the federation's national board of directors on the provisions of the funding agreements, develops and approves evaluation criteria, makes project and feasibility study recommendations, and ensures that contributions and investments are appropriately balanced among regions, environmental categories and between urban and regional areas as required in our operating agreements. Council members also provide input into the green municipal fund's annual report and the annual statement of plans and objectives.

[Translation]

The green municipal funds' council is made up of 15 members, five FCM representatives, five Government of Canada representatives, and five non-government and private sector organizations. The members of the Government of Canada that sit on the funds' council represent Environment Canada (two members), Natural Resources Canada (two members), and Transport Canada (one member). The funds are important to the collective and open labour relations developed with Government of Canada departments since the funds' inception in 2000. In addition to the presence of government representatives on the council, fund reports are regularly tabled before the Financial Services Branch of the Treasury Board and the Office of the Auditor General.

[English]

FCM believes that this governing model, this green municipal fund council, provides an excellent model for strategic monitoring of endowments and has worked extremely well in our case.

The green municipal funds report directly to the Minister of the Environment and the Minister Responsible for Natural Resources.

As recommended by the Auditor General in the 2002 report, and as required by the green municipal fund operating agreements, green municipal fund annual reports and annual statements of plans and objectives are submitted to the ministers.

gouvernements municipaux et à leurs partenaires du secteur privé dans le but de mettre en œuvre des projets d'infrastructure durable qui génèrent des avantages environnementaux, qui sont innovateurs et qui peuvent être reproduits par d'autres villes.

Le Fonds d'investissement municipal vert est actuellement attribué à 81 p. 100. Les FMV ont connu un tel succès que la Fédération canadienne des municipalités demande un financement supplémentaire de 250 millions de dollars dans le budget fédéral de 2005.

J'aimerais maintenant vous parler un peu de la gouvernance des fonds municipaux verts, car nous croyons que c'est un excellent modèle de gestion d'une dotation. Comme les honorables sénateurs le savent probablement, la fédération est responsable de la gestion des FMV conformément aux conditions des accords d'exploitation des deux fonds que je vous ai mentionnés.

Le Conseil des fonds municipaux verts propose des recommandations au conseil national d'administration de la FCM concernant les conditions des ententes de financement, élabore et approuve les critères d'évaluation, émet une recommandation sur chaque projet ou étude de faisabilité et s'assure que les contributions et les investissements sont bien équilibrés entre les régions et les catégories environnementales et entre les régions urbaines et régionales. Les membres du conseil participent également à la rédaction du rapport annuel des FMV et de l'Énoncé annuel des plans et objectifs des FMV.

[Français]

Le Conseil des fonds municipaux verts est composé de 15 membres, soit cinq représentants de la FCM, cinq du gouvernement du Canada et cinq d'organisations non gouvernementales et du secteur privé. Les membres du gouvernement du Canada siégeant au conseil des fonds représentent Environnement Canada, deux membres, Ressources naturelles Canada, deux membres, et Transports Canada, un membre. Les fonds valorisent les relations de travail collectives et ouvertes développées avec les ministères du gouvernement du Canada depuis la création du Fonds en l'an 2000. En plus de la présence de représentants du gouvernement au conseil, les rapports de fonds sont déposés sur une base régulière auprès des services des finances du Conseil du trésor et du Bureau du vérificateur général.

[Traduction]

La FCM croit que ce modèle de gouvernance, ce conseil des fonds municipaux verts, est un excellent modèle de surveillance stratégique des dotations, et il a d'ailleurs extrêmement bien fonctionné dans notre cas.

Les FMV relèvent directement du ministre de l'Environnement et du ministre des Ressources naturelles.

Comme le vérificateur général l'a recommandé dans le rapport de 2002, et comme l'exigent les accords d'exploitation des FMV, les rapports annuels des FMV et l'Énoncé annuel des plans et objectifs des FMV sont soumis aux ministres.

The Auditor General also recommended that an independent compliance audit of the green municipal funds be completed every five years.

The first such audit, completed by KPMG, was submitted to the ministers on September 28, 2004. The audit found that all significant clauses examined were found to be generally compliant and that most non-compliant issues have already been addressed by management and/or have improved over the past year. We were very pleased with the results of that audit.

As well, a set of performance indicators based on a results-based management and accountability framework was introduced in the 2003-04 annual statement of plans and objectives, and the results, based on this framework, are reported on a quarterly basis to the green municipal funds council.

The office of the Auditor General has been provided with all green municipal funds annual reports produced to date, as well as the independent compliance audit. The annual report is also provided for information to all members of Parliament and to senators.

The green municipal funds are managed to meet the objectives set out in the operating agreements and according to policies recommended by the green municipal fund council and adopted by the FCM national board of directors. This includes targets for the allocation of the funds in the five environmental sectors, as well as regional distribution and urban/rural balance. Indicators have been developed to track fund progress in meeting all objectives, including grant and loan approvals, financial management and environmental performance analysis. These indicators are used by staff to monitor performance and adjust operations to ensure that goals and objectives are met. As I said, these are reported in our quarterly reports.

The endowment consists of funds that are committed to approved projects as well as unallocated funds. Committed funds are disbursed according to the disbursement schedules negotiated with the successful applicants. Loans are repaid according to a repayment schedule, with a maximum term of 10 years. Any committed but not yet disbursed funds are invested with the non-allocated funds, according to the investment criteria outlined in the green municipal funds funding agreements and according to the Department of Finance investment criteria.

[Translation]

According to the fund operating agreements, costs associated with the management of the funds must not exceed \$5 million per year, that is 2 per cent of the funds' value. The funds must be financed by interest-generated revenue. This amount includes fund administration, promotion, and governance costs.

Le vérificateur général a également recommandé qu'une analyse de conformité indépendante des FMV soit effectuée tous les cinq ans.

La première analyse de ce type, effectuée par KPMG, a été soumise aux ministres le 28 septembre 2004. Selon les résultats de cette analyse, toutes les clauses importantes examinées étaient respectées et la plupart des problèmes de non-conformité avaient été réglés par la direction ou s'étaient améliorés au cours de la dernière année. Nous avons donc été très heureux de voir le résultat de cette vérification.

Par ailleurs, un ensemble d'indicateurs de rendement basés sur la gestion selon les résultats et un cadre de responsabilisation ont été introduits dans l'Énoncé annuel des plans et objectifs de 2003-2004. Ces résultats sont fournis chaque trimestre aux membres du Conseil des FMV.

Les rapports annuels des FMV à ce jour et le rapport de l'analyse de conformité indépendante ont été soumis au Bureau du vérificateur général. Le rapport annuel est également soumis à titre d'information aux députés et aux sénateurs.

Les fonds municipaux verts sont gérés de manière à réaliser les objectifs des accords d'exploitation et à respecter les politiques recommandées par le Conseil des FMV et adoptées par le conseil national d'administration de la FCM. Il s'agit notamment des objectifs de répartition des fonds dans cinq secteurs environnementaux ainsi que de la distribution régionale et de l'équilibre urbain/rural. Les indicateurs ont été élaborés afin que les fonds respectent tous les objectifs y compris ceux ayant trait aux approbations de subventions et de prêts, à la gestion financière et à la performance environnementale. Ces indicateurs sont utilisés par le personnel pour vérifier le rendement et ajuster les opérations afin d'atteindre les objectifs. Comme je vous l'ai dit, tout cela se retrouve dans nos rapports trimestriels.

La dotation est composée de fonds qui sont attribués à des projets approuvés et de fonds non attribués. Les fonds attribués sont versés selon le calendrier des versements négociés avec les demandeurs acceptés. Les emprunts sont remboursés selon un calendrier de remboursement du prêt, avec un terme maximum de dix ans. Tous les fonds attribués qui ne sont pas encore versés, sont investis avec les fonds non attribués, selon des critères d'investissement décrits dans les accords de financement des FMV provenant du ministère des Finances.

[Français]

Selon les accords d'exploitation des fonds, les coûts associés à la gestion des fonds ne doivent pas dépasser cinq millions de dollars par année, soit deux p. 100 de la valeur des fonds. Ils doivent être financés à partir des revenus d'intérêt. Ce montant comprend l'administration, la promotion et les gouvernances des fonds.

[English]

The green municipal funds operate on an application-based process. Applications are received by FCM and reviewed by green municipal fund staff. Completed applications that meet the GMF criteria are forwarded for analysis and scoring by peer reviewers. The peer review committee is comprised of 60 experts across the country, of which one third are appointed by the Government of Canada.

Loans are reviewed by independent financial advisers to determine the level of risk and to identify any potential conflict of interest. The majority of loans are made to municipal governments and are, therefore, low risk. These applications are submitted to the green municipal fund council, with the score provided by the peer reviewers, supported by a project description and a summary of peer reviewer comments, independent financial adviser assessment, when required, and staff analysis and recommendations.

As I said at the beginning, council recommendations for project approvals are then forwarded to the Federation of Canadian Municipalities' national board of directors for a final decision. After approval of the project by the national board of directors of FCM, the applicants are contacted to develop a contract for disbursement of the loan or grant. Upon finalization of the contract, disbursements are made according to the contract schedule, subject to the applicant's request, supported by proof of payment. This part of the project cycle can last up to two years.

A final project report is required at the final disbursement. Project performance results protocols have been developed in collaboration with TEAM, with SDTC, based on Government of Canada SMART greenhouse gas — GHG — emission measurement protocols. The green municipal funds require all project applicants to quantify their environmental results in a consistent framework through the project performance reporting system. Results are measured and reported for a period of one year after the implementation of the project.

All funded projects are required to provide final reports outlining the results of the studies and the environmental benefits delivered by projects. An important component of the green funds is that these reports are disseminated to municipalities across Canada to increase municipal capacity, to improve environmental performance, and to plan for a sustainable future.

FCM is honoured to have been entrusted with the management of the green municipal funds. We have funded 321 enabling fund feasibility studies and field tests to date, and 54 investment fund projects. These projects that have been approved have delivered significant environmental improvements in air, water and soil quality, including the reduction of over 800,000 tonnes of greenhouse gas emissions.

[Traduction]

Le processus des FMV est fondé sur des demandes de financement. La FCM reçoit ces demandes et le personnel des FMV les révisé. Les demandes de financement complètes qui répondent aux critères des FMV sont ensuite examinées par des membres du Comité des réviseurs techniques des fonds municipaux verts à des fins d'analyse et de notation. Le comité est composé de 60 experts dont le tiers sont nommés par le gouvernement du Canada.

Les demandes de prêts sont examinées par des conseillers financiers indépendants qui déterminent le niveau de risque et identifient les conflits d'intérêt possibles. La plupart des emprunts sont accordés aux gouvernements municipaux et présentent donc un faible risque. Les demandes de financement et la notation attribuée par les pairs évaluateurs sont ensuite présentées au conseil des FMV, avec une description du projet, un résumé des commentaires des pairs, l'évaluation du conseiller financier indépendant s'il y a lieu et l'analyse et les recommandations du personnel.

Comme je l'ai dit au début, les recommandations du conseil visant à approuver un projet sont transmises au Conseil national d'administration de la FCM qui prend la décision finale. Une fois le projet approuvé par le Conseil national d'administration de la FCM, nous communiquons avec les demandeurs afin de rédiger un contrat pour le versement du prêt ou de la subvention. Lorsque le contrat est conclu, les fonds sont versés selon l'échéancier prévu, sous réserve de la demande du demandeur avec preuve de paiement à l'appui. Cette partie du cycle du projet peut s'échelonner sur deux ans.

Un rapport final du projet est nécessaire avant le dernier versement. Des protocoles de mesure des résultats et du rendement du projet ont été élaborés en collaboration avec TEAM (Technology Early Action Measures) et TDDC (Technologie du développement durable Canada) selon les protocoles d'évaluation des émissions de GES des systèmes d'appréciation des gaz à effet de serre (SAGES) du gouvernement du Canada. Les FMV exigent que les demandeurs quantifient les résultats environnementaux dans un cadre constant par le biais du système de rapport sur le rendement des projets. Les résultats sont mesurés pendant un an et publiés après la mise en œuvre du projet.

Un rapport final doit être soumis pour tous les projets financés, rapport dans lequel on retrouve les résultats des études et les avantages environnementaux résultant des projets. Fait important, ces rapports sont distribués aux municipalités du Canada pour augmenter la capacité municipale dans le but d'améliorer le rendement au chapitre de l'environnement et de planifier un avenir durable.

La FCM est honorée d'avoir été chargée de la gestion des fonds municipaux verts. Avec 321 études de faisabilité et essais sur le terrain du FHMV et les 54 projets du FIMV à ce jour, les fonds ont permis de réaliser des améliorations environnementales importantes au niveau de la qualité de l'air, de l'eau et du sol et de réduire de plus de 800 000 tonnes les émissions de GES.

It is clear that the green municipal funds are meeting the objectives articulated by the Government of Canada when the funds were created.

[Translation]

The FCM is committed to maintaining excellence in the management of this allocation.

I would like to thank you for having allowed me to provide you with an update on the tremendous success of the municipal green funds.

[English]

The Chairman: Thank you for your excellent report.

Next, we will hear from Dr. Phillipson. We will hear from all three and then there will be a number of generic questions, so we would like to have all your reports first.

Mr. Eliot Phillipson, President and CEO, Canada Foundation for Innovation: Honourable senators, I wish to thank the Standing Senate Committee on National Finance for the opportunity to appear before you this evening. This marks the sixteenth appearance by the Canada Foundation for Innovation, CFI, before a committee of Parliament since its creation in 1997, but it is my first appearance as president.

Eight years into its mandate, CFI has committed almost \$2.9 billion for close to 3,900 research infrastructure projects at 128 institutions in 62 municipalities across the country. These investments are made on the basis of a rigorous assessment of merit using international standards on the capacity of the project to enhance the training of future researchers and on the ability of the project to bring economic and social benefits to Canadians.

The impacts of CFI investments have been profound. The advent of CFI has catalyzed strategic planning by institutions and enhanced their differentiation and specialization because CFI investments are awarded to institutions based on their strategic priorities. The CFI investments have also contributed to the development of world-class expertise in communities across the country by enhancing the competitive position of the institutions in recruiting researchers from abroad and in retaining the best and the brightest of their faculty members. These investments have reversed the brain drain that so often dominated the headlines in the 1980s and 1990s. A stable financial environment enables medium and long-term planning that promotes well thought out investments that have and will continue to generate benefits in areas of strategic importance to Canada.

This committee has been interested in the issue of government foundations for some time. I, therefore, want to address some of your concerns regarding the transfer of significant amounts of public money to foundations.

Il est certain que les fonds municipaux verts respectent les objectifs énoncés par le gouvernement du Canada lors de la création de ces fonds.

[Français]

La FCM s'engage à assurer le maintien de l'excellence dans la gestion de cette dotation.

Je vous remercie de m'avoir permis de vous entretenir sur l'énorme succès que connaissent les fonds verts municipaux.

[Traduction]

Le président : Merci pour cet excellent rapport.

Nous allons maintenant passer à M. Phillipson. Nous allons écouter les trois exposés, et ensuite nous vous poserons diverses questions.

M. Eliot Phillipson, président-directeur général, Fondation canadienne pour l'innovation : Honorables sénateurs, je vous remercie de m'avoir donné l'occasion de comparaître devant votre comité ce soir. Bien qu'il s'agisse de la 16^e comparution de la FCI devant des comités parlementaires depuis sa création en 1997, c'est la première fois que je suis appelé à m'adresser à vous à titre de président de cette fondation.

En huit ans, la FCI a engagé près de 2,9 milliards de dollars dans près de 3 900 projets d'infrastructure dans 128 établissements situés dans 62 municipalités dans toutes les régions du pays. Ces investissements sont faits après une évaluation rigoureuse du mérite des projets en fonction de normes internationales et compte tenu de la capacité de chaque projet d'améliorer la formation des futurs chercheurs et d'apporter des bénéfices économiques et sociaux aux Canadiens.

Les investissements de la FCI ont eu des retombées considérables. Étant donné que les contributions de la FCI sont accordées aux établissements compte tenu de leurs priorités stratégiques, la création de la FCI a servi de catalyseur en amenant des établissements à faire de la planification stratégique et à se distinguer entre eux et à se spécialiser davantage. Ces investissements ont aussi contribué à l'acquisition de compétences de niveau international dans les collectivités de toutes les régions du pays en aidant les établissements canadiens à devenir plus concurrentiels lors du recrutement de chercheurs à l'étranger et à conserver les meilleurs membres de leur corps professoral. Ils ont ainsi nui à la fuite des cerveaux qui a si souvent fait les manchettes durant les années 1980 et 1990. Un environnement financier stable permet aussi une planification à moyen et à long terme, ce qui favorise des investissements bien réfléchis qui continueront de produire des bénéfices dans des domaines présentant une importance stratégique pour le Canada.

Comme votre comité s'intéresse depuis quelque temps à la question des fondations gouvernementales, j'aimerais me pencher sur certaines des préoccupations qu'il a exprimées au sujet de la remise de quantités importantes de fonds publics à des fondations.

The background to the discussion this evening was well articulated by the Auditor General in Volume I of the 2004 Public Accounts of Canada, when she said — and I quote:

I wish to reiterate that I express no view on the merits of foundations as a vehicle to deliver government programs. Nor should my comments be interpreted in any way as a criticism of the individuals in charge of the foundations. My concerns relate solely to the funding of these organizations in advance of need; the existing provision for their accountability and governance; and the way the Government accounts for its transfers to them.

In terms of the Auditor General's relationship to CFI, the current arrangements result from the legislation under which we were created. This is not an issue for CFI to comment on. The government presumably considered a number of possible arrangements and chose the foundation model as the way to deliver these programs.

With regard to reporting to Parliament, because of its status as a foundation entrusted with public money, CFI attaches paramount importance to operating in an economical, effective and transparent manner and to communicating its activities and results to a wide audience.

As required by the act, the CFI annual report is tabled in Parliament each year through the Minister of Industry. The annual report includes information not only on financial performance, but also on the CFI-funded projects, evaluations, results and corporate plans.

With regard to ministerial oversight, the funding agreement between CFI and the Government of Canada, approved by Treasury Board, sets out the terms and conditions under which CFI must operate, including the overall objectives, eligible recipients, projects and cost, selection criteria, evaluation, and the management of investments.

CFI submits to the Minister of Industry the results of independent third-party evaluations of its awards in accordance with a framework and a time frame approved by the CFI board of directors. These evaluations assess the overall performance in achieving the national objectives identified in the funding agreement.

Furthermore, to ensure value for money, the CFI appoints external experts to evaluate its programs. The CFI is also beginning to undertake scientific audits, by external experts of the specific projects in which it has invested. Also, the minister may require that an audit of the books and records of CFI be carried out to ensure compliance with the terms of the funding agreement. CFI annually provides to the Minister of Industry a corporate plan that includes planned expenditures, objectives, and performance expectations. The summaries of the corporate plans are provided to Parliament by the minister and are made public.

La vérificatrice générale du Canada a bien situé le contexte de la discussion que nous avons ce soir dans le volume I des Comptes publics du Canada de 2004, et je la cite ici :

J'aimerais souligner de nouveau que je n'exprime aucune opinion au sujet de la valeur des fondations en tant qu'outil pour la prestation de programmes du gouvernement. On ne devrait pas non plus interpréter d'aucune façon mes commentaires comme une critique des personnes qui sont chargées d'administrer les fondations. Mes préoccupations ont seulement trait aux faits que ces organisations reçoivent des fonds avant d'en avoir besoin; aux dispositions régissant leur imputabilité et leur gouvernance; et à la manière suivant laquelle le gouvernement comptabilise les fonds qu'il leur confie.

En ce qui concerne les relations entre le vérificateur général et la FCI, les modalités actuelles découlent de la loi en vertu de laquelle la FCI a été créée. Il ne s'agit pas d'une question au sujet de laquelle la FCI devrait formuler des commentaires. Il est permis de penser que le gouvernement a envisagé diverses modalités et qu'il a choisi le modèle des fondations pour la prestation de ces programmes.

En ce qui concerne l'imputabilité auprès du Parlement, en tant que fondation chargée d'administrer des fonds publics, la FCI tient absolument à opérer de manière économique, efficace et transparente et à faire connaître ses activités et ses résultats à un vaste auditoire.

Conformément à la loi, la FCI soumet un rapport annuel au Parlement par l'intermédiaire du ministre de l'Industrie. Ce rapport annuel comprend de l'information non seulement sur son rendement financier mais aussi sur les projets financés par la FCI, sur leur évaluation, leur résultat et les plans d'entreprise.

En ce qui concerne le contrôle ministériel, l'entente de financement entre la FCI et le gouvernement du Canada, approuvée par le Conseil du Trésor, définit les termes et conditions du fonctionnement de la FCI, y compris les objectifs globaux, les bénéficiaires admissibles, les projets et les coûts admissibles, les critères de sélection et l'évaluation, et la gestion des investissements.

La FCI remet au ministre de l'Industrie les résultats d'évaluations indépendantes de ses contributions par de tierces parties conformément à un cadre et un calendrier approuvé par le conseil d'administration. Ces évaluations étudient le rendement global de la FCI par rapport aux objectifs nationaux énoncés dans l'Entente de financement.

De plus, pour obtenir un bon rendement sur ces investissements, la FCI confie à des experts externes la tâche d'évaluer ses programmes et elle commence à faire faire, par des experts, des vérifications scientifiques des projets dans lesquels elle a investi des fonds. En outre, le ministre peut exiger qu'une vérification des livres et des dossiers de la FCI soit entreprise pour s'assurer qu'ils sont conformes aux conditions de l'Entente de financement. La FCI fournit un plan d'entreprise chaque année au ministre de l'Industrie. Ce plan comprend les dépenses prévues, les objectifs et les attentes en matière de rendement. Le résumé du plan est rendu public et déposé au Parlement par le ministre.

Finally, representatives of Industry Canada and Finance Canada attend meetings of the CFI's board of directors.

With regard to external auditing, from its inception, the board of CFI has taken prudent measures to ensure that sound accountability and governance practices are in place as well as to ensure auditor independence. Consistent with the practices of well-managed organizations, CFI has implemented a strong internal control environment to carry out its activities. The internal controls implemented are widely accepted in the business and public community and are reviewed by external auditors as part of their annual external audit of the CFI's financial statements. As well, internal audits have been conducted independently by external audit firms.

As regards our accounting practices, the CFI accountability structure includes accountability to Parliament, accountability to the government, an internal accountability mechanism, accountability of award recipients and accountability to the public.

Because CFI disburses the funds only when required and only when specific conditions have been met, CFI is able to exert a level of funds management and accountability that would not otherwise be feasible.

Finally, with regard to the foundation model, it has enabled CFI to plan its investments and to design innovative and flexible programs with an immediate and long-term perspective. Most importantly, it has encouraged institutions to develop strategic plans for research and research infrastructure. Knowing that funds will be available in three, four or five years for new infrastructure projects is invaluable to institutions and their researchers. In this regard, the Auditor General said the following to this committee on December 1, 2004:

I really believe that in order for programs to be successful over a longer term, they should have a stability of funding.

It can be challenging to fund major capital projects with annual appropriations when the funds have to be spent within a given fiscal year. The foundation model ensures the timely disbursement of the funds and allows for very effective planning and the flexible implementation of research infrastructure projects. Two examples follow. First, holding major competitions as we do over an 18- to 24-month cycle, rather than on an annual basis, has been beneficial for the institutions and for CFI. It has enhanced the institutional research planning activities, the merit review of projects using international benchmarks and the successful implementation of complex projects.

Second, recruiting the very best researchers is most challenging at a time of intense international competition. By providing institutions with the flexibility to call on funding at different levels over a number of years allows them to plan recruitment over a long term so that they hire the best people at the right time. The independent merit review process that CFI uses ensures that the funds available go toward the best projects that will bring

Enfin, des représentants d'Industrie Canada et de Finance Canada assistent aux réunions du conseil d'administration de la FCI.

En ce qui concerne la vérification externe, depuis sa création, le conseil a pris des mesures prudentes pour adopter des pratiques rigoureuses d'imputabilité et de gouvernance ainsi que pour s'assurer de l'indépendance des vérificateurs. En adoptant les pratiques d'organisations bien gérées, la FCI a mis en œuvre un système rigoureux de contrôles internes pour la conduite de ses activités. Les contrôles internes de la FCI sont bien acceptés dans le monde des affaires et dans le public. Ils sont revus par les vérificateurs externes dans le cadre de leur vérification annuelle des états financiers de la FCI. De plus, la FCI a fait effectuer des vérifications internes indépendantes par des sociétés externes de vérification.

Pour ce qui est des pratiques comptables, les mécanismes d'imputabilité de la FCI comprennent l'imputabilité auprès du Parlement, l'imputabilité auprès du gouvernement, les mécanismes internes de contrôle, l'imputabilité des bénéficiaires de contributions et l'imputabilité auprès du public.

Comme la FCI distribue les fonds seulement lorsqu'ils sont nécessaires et une fois que les conditions de ses contributions ont été remplies, elle peut exercer un niveau de gestion des fonds et d'imputabilité qui ne serait pas possible autrement.

Enfin, pour ce qui est du modèle de fondation, ce modèle a permis à la FCI de planifier ses investissements et de concevoir des programmes souples et novateurs dans une perspective à moyen et à long termes. Qui plus est, elle a encouragé les établissements à élaborer des plans stratégiques en matière de recherche et d'infrastructure de recherche. Il est très important pour les établissements et pour les chercheurs de savoir que des fonds seront disponibles dans trois, quatre ou cinq ans afin de financer de nouveaux projets d'infrastructure. Comme le disait la vérificatrice générale à ce comité le 1^{er} décembre 2004 :

Je crois vraiment que, pour que les programmes réussissent à long terme, il doivent jouir d'une stabilité de financement.

Il peut être difficile de défrayer le coût de grands investissements en capital au moyen de crédits annuels quand il faut utiliser ces fonds pendant une année financière particulière. Le modèle de fondation permet de débloquer les fonds en temps opportun et facilite une planification très efficace et une mise en œuvre souple des projets d'infrastructure de recherche. En voici des exemples : La tenue de grands concours sur un cycle de 18 à 24 mois plutôt que chaque année a été bénéfique tant pour les établissements que pour la FCI. Elle a facilité les activités de planification institutionnelle de la recherche, l'évaluation du mérite des projets en fonction de critères internationaux et la mise en œuvre réussie de projets complexes.

Deuxièmement, le recrutement des meilleurs chercheurs présente de grands défis à notre époque où règne une forte concurrence sur le plan international. En donnant aux établissements plus de souplesse dans l'utilisation des fonds de la FCI à différents niveaux au fil des ans, la FCI permet à chaque établissement de planifier le recrutement des membres de son corps enseignant à long terme afin de pouvoir recruter les

economic and social benefit to Canadians. The foundation model also greatly facilitates the leveraging of additional resources as institutions work with their partners to raise the necessary funding.

In conclusion, the Canada Foundation for Innovation is meeting the objectives set out in the legislation and its funding agreement. The CFI is responsible for implementing government policy — which it does well — in the best interests of the public. As Canada, like all industrialized countries, positions itself to become competitive in the innovation-based economy of the 21st century, it is critically important that the commitment to the research agenda of the nation be maintained. Our experience over the last eight years has shown that the foundation model can work in an efficient, economical and effective manner and help the government to achieve its objectives through this innovative policy instrument.

Mr. Richard C. Alvarez, President and Chief Executive Officer, Canada Health Infoway: Honourable senators, I will introduce two of my colleagues. Mr. Brian Philbin is our CFO, and Mr. Michael Sheridan is our COO. With your indulgence, I might have to call on them occasionally to complete or supplement my answers to your questions.

Thank you for this opportunity to discuss Canada Health Infoway's accountability measures to ensure that we meet our objectives in an efficient, transparent and effective manner.

I want to begin my remarks by emphasizing the kind of work that I believe we are fortunate to be engaged in. Today, you or I can travel anywhere in the world with our bank cards and be recognized by any bank machine to withdraw money from an account. Airline passengers can thank information systems for quantum leaps in aviation safety, from tracking the performance of engine parts to precision support systems that warn of potential problems. Yet, if you or I fall sick and are taken to a hospital down the street, the emergency doctors will most likely have no idea about our medical history, which medications we take or which tests or treatments we have had. When we are discharged, our family physicians are unlikely to receive a discharge report and there is no mechanism in place for the follow-up treatment. That is why almost one third of seniors' hospitalization results from medication toxicity and why almost one half of the serious medication errors occur. Clinicians do not have enough information about their patients or about the drugs that they are prescribing.

Fortunately, Canada's first ministers have understood the need to get the right medical information to the right person at the right time. Four years ago, they agreed unanimously to work together to develop a Canada-wide health infrastructure to

meilleures personnes au bon moment. Le processus d'évaluation indépendante du mérite des projets permet de s'assurer que les fonds disponibles sont affectés aux meilleurs projets afin d'apporter des bénéfices économiques et sociaux aux Canadiens. Ce modèle de fondation facilite aussi beaucoup la mobilisation de ressources additionnelles vu que les établissements sont appelés à travailler avec leurs partenaires pour réunir les fonds nécessaires.

En conclusion, la FCI atteint les objectifs fixés dans sa loi et son entente de financement. La FCI est responsable de la mise en œuvre des politiques gouvernementales, ce qu'elle fait bien, dans l'intérêt public. Au moment où le Canada, comme tous les pays industrialisés, prend les mesures nécessaires pour être concurrentiel dans l'économie du XXI^e siècle fondée sur l'innovation, il est extrêmement important de maintenir l'engagement du pays envers la recherche. Notre expérience des huit dernières années montre que le modèle de fondation peut fonctionner de façon efficace, économique et efficiente et aider le gouvernement à atteindre ses objectifs grâce à cet outil novateur de mise en œuvre des politiques.

M. Richard C. Alvarez, président et chef de la direction, Inforoute Santé du Canada : Mesdames et messieurs les sénateurs, permettez-moi de vous présenter mes deux collègues. M. Brian Philbin est directeur général des finances et M. Michael Sheridan, notre directeur de l'exploitation. Si vous n'y voyez pas d'inconvénient, j'aimerais de temps à autre leur demander de compléter ou préciser mes réponses à vos questions.

Je vous remercie de me donner l'occasion de vous parler des mécanismes d'imputabilité que nous avons mis en place pour faire en sorte d'atteindre nos objectifs d'une manière qui soit efficace, efficiente et transparente.

J'aimerais commencer en soulignant le type de travail que nous avons la chance d'effectuer. À quelque endroit où je me trouve dans le monde, il me suffit d'aller à n'importe quel guichet automatique pour retirer de l'argent de mon compte. Ma carte bancaire est reconnue. Les personnes qui prennent l'avion peuvent remercier les systèmes d'information, grâce auxquels la sécurité aérienne a fait des progrès considérables. Je pense notamment aux systèmes qui contrôlent le fonctionnement des centaines de pièces mécaniques, aux systèmes d'aide à la décision, qui mettent en garde contre certains problèmes. Pourtant, si je tombe malade et que je suis emmené à l'hôpital du coin, il y a fort à parier que le personnel des urgences ne saura rien de mes antécédents médicaux, des médicaments que je prends, des tests que j'ai subis ou des traitements que j'ai suivis. Lorsque je reçois mon congé de l'hôpital, il est peu probable que le rapport sera transmis à mon médecin de famille ou qu'une quelconque structure de suivi sera en place. Par conséquent, près du tiers des personnes âgées admises à l'hôpital le sont pour intoxication médicamenteuse, et près de la moitié des erreurs médicales graves sont commises par des cliniciens qui manquent d'information sur leurs patients ou sur les médicaments qu'ils prescrivent.

Heureusement, les premiers ministres du Canada ont compris l'importance de fournir des renseignements médicaux pertinents, à la bonne personne et au bon moment. Ils se sont entendus il y a quatre ans pour travailler ensemble à la « mise en place d'une

improve quality, access and timeliness of health care for Canadians. The first ministers recognized that Canada's challenges would best be met not with a federal commitment or a provincial commitment but with a national commitment to develop solutions that would not be a patchwork of isolated systems. The solution would operate across health care organizations and clinical systems and across provinces and territories. They recognized that by sharing risks, costs and best practice, progress would be accelerated and costs would be reduced.

Thus, Canada Health Infoway, CHI, was created in 2001 with a mandate to foster and accelerate the development and adoption of secure compatible electronic health records systems Canada-wide, by pursuing collaborative relationships based on joint funding. By the end of 2009, the goal is to have 50 per cent of Canadians benefiting from the basic elements of an interruptible electronic health record. Our total capitalization is \$1.2 billion, allocated in three tranches since 2001. As late as September 2004, our first ministers came together and reaffirmed the critical role of the electronic health record in their 10-year plans to strengthen medicare.

Turning to the corporate structure and processes, Infoway is somewhat unique in its mandate, joint investments and structures. CHI was established as an independent not-for-profit shared governance corporation. We are not an agent of the Crown, a Crown corporation or a granting agency. The funding agreement with the federal government indicates the corporation's purpose, providing guiding principles for the use of funds, and sets out expected results. The focus on collaboration, with an oversight by the federal, provincial and territorial governments, is reflected in three important ways: the governing body membership, the board of directors, and the joint investment structure.

Starting with the governing body membership, Canada's 14 federal, provincial and territorial governments, represented by their deputy ministers of health, are the corporation's members and only shareholders. Infoway is organized around three basic principles, defined in its funding agreement and endorsed by all jurisdictions: The collaboration of each member government is required on an equal basis; each member has an oversight role of Infoway; and no individual member or government has a priority oversight role. Thus, Infoway is equally accountable to all its members who report to their ministers, ensuring that all ministers are informed of Infoway's plans, progress and issues. Members also endorse our annual corporate business plan, which is

infrastructure de la santé à l'échelle du Canada pour améliorer la qualité, l'accès et la rapidité des soins de santé offerts aux Canadiens et aux Canadiennes ». Ils ont reconnu que pour répondre au mieux à la situation particulière du Canada, il fallait prendre un engagement national et mettre au point, non pas un ensemble de systèmes disparates et isolés, mais des solutions utilisées uniformément par les organismes de soins de santé, les systèmes cliniques, mais aussi par les provinces et les territoires. Ils ont pris conscience que c'est en partageant les risques, les coûts et les pratiques exemplaires qu'ils parviendraient à accélérer les progrès et à réduire les coûts.

Inforoute a donc vu le jour en mars 2001. Sa mission était de favoriser et d'accélérer, à l'échelle pancanadienne, l'élaboration et l'adoption de systèmes de dossiers électroniques sur la santé compatibles et sécurisés. Elle devait y parvenir en créant des partenariats de collaboration reposant sur le financement conjoint. Que 50 p. 100 de la population canadienne disposent des éléments de base d'un dossier de santé électronique interopérable d'ici la fin 2009, tel est le but que nous nous sommes fixé. Notre budget total se chiffre à 1,2 milliard de dollars. Il nous a été imparti en trois tranches depuis 2001. Il convient également de noter qu'en septembre dernier, les premiers ministres du Canada ont de nouveau souligné le rôle clé joué par le DSE dans leur Plan décennal pour renforcer les soins de santé.

En matière de structure et de processus organisationnels, Inforoute se démarque quelque peu par son mandat, sa structure d'investissements conjoints et son organisation. Inforoute a été établie comme une société indépendante et sans but lucratif à régie partagée; elle n'est ni un agent de l'État, ni une société d'État, ni un organisme subventionnaire. Notre entente de financement avec le gouvernement fédéral indique l'objectif de la société, fournit les lignes directrices relatives à l'utilisation des fonds et expose les résultats attendus. L'importance accordée à la collaboration, avec et sous la supervision des gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux, transparaît à travers la composition de son organe directeur, son conseil d'administration et sa structure d'investissements conjoints.

Pour commencer par la composition de l'organe directeur, précisons que les 14 gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux du Canada, représentés par leur sous-ministre de la santé respectif, sont les membres et les seuls actionnaires de la société. Inforoute est organisée autour de trois principes fondamentaux décrits dans son entente de financement et avalisés par toutes les administrations membres. Ces principes sont les suivants : la nécessité d'une collaboration égale de chaque gouvernement membre; le rôle de supervision reconnu à chaque membre; le fait qu'aucun membre et aucun gouvernement n'a de rôle de supervision prépondérant. Inforoute est donc responsable devant tous ses membres, qui rendent compte à leurs ministres

approved by the board. The chairman and I meet regularly with the members to ensure alignment of Infoway's plans with those of the provinces and territories.

CHI's membership, or governing body, is further enhanced by a regionally constituted and highly knowledgeable board of directors consisting of distinguished Canadians with relevant experience, who are appointed by the members. The board comprises federal appointees, one representative from each of Canada's five regions, and independent directors elected by the members. The federal deputy minister appoints the board chair.

Infoway's model was designed to foster collaboration with federal, provincial and territorial stakeholders, while ensuring reuse and compatibility of systems developed. To achieve this, Infoway operates as a strategic investor that co-invests, on average, 50-50 in development costs with member governments. Joint investment is a condition of the funding agreement, enabling us to leverage investment with other levels of government and, in some cases, with the private sector. To ensure value, gated funding requires specific results to be achieved for each project before Infoway funds can be released.

I wish to inform the committee that in this necessary cost-sharing investment model, Infoway can only move as quickly as our members' ability to match our investment funds. To strengthen this, Infoway has now completed a comprehensive three-year planning exercise with each member, from which we have collectively defined and agreed to preliminary long-term investments for each province and territory toward meeting our 2009 goal.

Infoway's accountability regime reflects our multi-government structure and requires us to have six things. The first is an independent third-party evaluation at least every five years to measure overall performance against the specified outcomes of the funding agreement. The evaluation framework, based on recognized standards, is being prepared and the report will be submitted to members and to the public by March 2006. The second is an annual corporate business plan developed through an extensive, expert peer review. The plan must be presented to members and a summary available to the public. The third is an annual report that tracks performance results against the corporate business plan of the preceding year for members in the public. I have enclosed a report in the package for the committee.

respectifs, et s'assurent que tous les ministres sont informés des plans d'Inforoute, de ses progrès et des problèmes qu'elle rencontre. Les membres entérinent aussi notre plan d'affaires annuel, qui est approuvé par le conseil d'administration. De plus, le président et moi-même rencontrons régulièrement les membres pour garantir l'harmonisation entre les plans d'Inforoute et ceux des provinces et des territoires.

La supervision exercée par les membres est d'autant plus forte que le conseil d'administration, composé d'éminents Canadiens possédant une expérience pertinente, est formé à l'échelle régionale, bien informé et désigné par les membres. Ce sont les membres de la société qui nomment les membres du conseil d'administration. Il comprend des personnes nommées par le gouvernement fédéral et un représentant de chacune des cinq régions du Canada. Les autres membres sont des directeurs indépendants, élus par les membres. Le sous-ministre fédéral nomme le président du conseil.

Le modèle d'investissement d'Inforoute a été conçu pour favoriser la collaboration avec les intervenants fédéral, provinciaux et territoriaux, tout en garantissant le réemploi efficient et la comptabilité des systèmes mis au point. Pour ce faire, Inforoute agit comme un investisseur stratégique, en assumant les coûts de développement à part égale avec les gouvernements membres. L'investissement conjoint est une condition de notre entente de financement, ce qui nous permet d'obtenir des fonds supplémentaires auprès d'autres paliers de gouvernement, voire même auprès du secteur privé. Le financement progressif exige l'atteinte de résultats précis pour chaque projet avant que des fonds ne soient transférés par Inforoute.

Je voudrais rappeler aux membres du comité que, dans ce modèle d'investissement reposant sur le partage des coûts, la marge de manœuvre d'Inforoute dépend de la capacité de ses membres à obtenir un financement équivalent. Dans cet esprit, Inforoute vient d'établir un plan complet sur trois ans avec chaque administration. Ces plans précisent les investissements préliminaires à long terme, définis et approuvés collectivement, que chaque province et territoire devra consentir pour atteindre nos buts en 2009.

Le régime d'imputabilité d'Inforoute envers le public rend compte de notre structure multigouvernementale. Il nécessite les six éléments suivants. Il faut, premièrement, une évaluation réalisée au moins tous les cinq ans par un tiers indépendant, pour mesurer le rendement général d'Inforoute par rapport aux résultats attendus précisés dans l'entente de financement. Le cadre d'évaluation est fondé sur des normes qui ont fait leurs preuves. Ce rapport sera présenté aux membres et au public d'ici mars 2006. Le deuxième élément nécessaire est un plan d'affaires annuel, révisé en détail par des spécialistes. Ce plan doit être présenté aux membres et un résumé doit être mis à la disposition du public. Le troisième élément requis est un rapport annuel comprenant des indicateurs de rendement en rapport avec le plan d'affaires et un aperçu des résultats prévus pour l'exercice suivant; il doit être mis à la disposition des membres et du public. J'ai inclus dans ma trousse d'information un exemplaire dudit rapport à l'intention du comité.

The fourth is an annual independent compliance audit to ensure conformity with the terms and conditions of the funding agreement submitted to all members. The fifth is an annual independent financial audit submitted to each member and publicly available. Finally, the sixth is a funding agreement which further strengthens ministerial oversight by the inclusion of default provisions including a reimbursement requirement.

Infoway has voluntarily surpassed the funding agreement's accountability requirements by creating three oversight subcommittees of the board: a governance committee, a finance, investment and audit committee, and a compensation and human resource committee. Beginning this year, the financial and compliance orders are separate independent firms and are to be rotated every three years.

The committee's invitation raises four specific issues that I would like to respond to directly. The first is reporting to Parliament through the federal minister. Our funding agreement with the Government of Canada states that Infoway acknowledges and agrees that the minister may make public the annual report and the performance evaluation and summaries of Infoway's corporate plans. Once again, Infoway is equally accountable to 14 member governments and, through them, to the Canadian public. Thus, we must provide all our members with annual reports, annual financial and compliance audits, and our business plan for the upcoming fiscal year, including budgets, objectives and expected results. As representative of the governments and, in particular, their health ministers, each member decides how best to disseminate this information.

Second, why is the Auditor General not the auditor of Infoway? Infoway's auditors are appointed by its members. As an independent shared-governance corporation, a decision to appoint the federal Auditor General as Infoway's auditor would require all the provinces and territory member governments to agree. Recognizing, however, the valuable experience and expertise of the Auditor General's office last November 28, while responding to a request for confirmation of fact, we extended an invitation for a detailed briefing on how we operate, our goals and our governance.

The third issue is ministerial oversight. Each member has an equal oversight, due to the shared federal, provincial and territorial governments.

Number four, accounting practices and government transfers. Transforming a health-care network comprised of thousands of systems and hundreds of thousands of professionals involves

Quatrièmement, il faut une vérification annuelle de conformité, effectuée par un vérificateur indépendant, pour garantir la conformité aux conditions de l'accord de financement distribué à tous les membres. Cinquièmement, il est nécessaire d'avoir une vérification annuelle des états financiers, effectuée par un vérificateur indépendant, distribuée aux membres et mise à la disposition du public. Le sixième et dernier élément requis est une entente de financement qui renforce la supervision ministérielle par l'inclusion de clauses d'inexécution, notamment une obligation de remboursement.

Inforoute a volontairement dépassé les exigences d'imputabilité énoncées dans les ententes de financement, en créant trois sous-comités de surveillance au sein du conseil d'administration : un comité de la régie; un comité des états financiers des investissements et de la vérification; et, enfin, un comité des salaires et des ressources humaines. De plus, à compter de cette année, les vérificateurs chargés de vérifier les états financiers et la conformité d'Inforoute sont des firmes indépendantes distinctes, qui changent tous les trois ans.

L'invitation à témoigner auprès du comité soulevait quatre questions spécifiques, auxquelles je voudrais répondre directement. La première question est celle de l'imputabilité devant le Parlement par l'entremise du ministre fédéral. Dans notre entente de financement avec le gouvernement du Canada, il est précisé qu'Inforoute comprend et accepte que le ministre soit habilité à rendre publics les documents suivants : rapports annuels, évaluations du rendement et résumés du plan d'affaires d'Inforoute. En outre, Inforoute est responsable devant ses 14 gouvernements membres et, par leur entremise, devant le public canadien. Nous devons donc mettre à la disposition de tous les membres le rapport annuel, les résultats des vérifications annuelles des états financiers et de la conformité et, enfin, notre plan d'affaires précisant le budget, les objectifs et les résultats prévus. En tant que représentants de leur gouvernement respectif et, plus particulièrement, de leur ministre de la santé, les membres décident de la manière de diffuser ces renseignements.

La deuxième question était de savoir pourquoi la vérificatrice générale du Canada n'était pas chargée de la vérification d'Inforoute. Les vérificateurs d'Inforoute sont désignés par ses membres. En tant que société à régie partagée, tous les gouvernements membres provinciaux et territoriaux devraient prendre unanimement la décision de nommer la vérificatrice générale comme vérificateur d'Inforoute. Le 28 novembre dernier, nous avons toutefois proposé une séance d'information détaillée sur notre mode de fonctionnement, nos objectifs et notre régime de régie, en reconnaissance de la précieuse expérience du Bureau de la vérificatrice générale et en réponse à la demande de confirmation de certains faits formulés par la vérificatrice.

La troisième question posée était celle de la supervision ministérielle. Chaque membre joue un rôle de supervision, en vertu du régime de régie partagée entre les gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux.

Enfin, la quatrième question portait sur les pratiques d'imputabilité et les transferts du gouvernement. Transformer un réseau de soins de santé constitué de milliers de systèmes

long-term commitment and careful planning, particularly as Infoway's funds are being leveraged to drive multi-year plans in each province and territory. Therefore, having longer-term guaranteed funding beyond government appropriations provides financial stability. Needed for comprehensive long-term planning, it certainly strengthens our credibility and the commitment of other governments to budget matching funds.

In summary, Infoway operates under a wide oversight umbrella that includes 14 federal, provincial and territorial governments. We support the need for transparency and direct accountability and are using all mechanisms available to us to preserve the public's trust.

In conclusion, honourable senators, electronic health records will improve patient safety, will reduce wait times and will help Canada's Medicare system become financially sustainable. Clearly, the challenges and the tactics needed to make it happen are formidable. The reality is that there is a national plan, one that has been collaboratively developed. An investment process that reflects the organization's mission is in place, and essential building blocks are already beginning to make a difference to patients, to health care providers and to the efficiency of the health care system itself.

We at Infoway are very excited about the opportunities ahead and are dedicated to achieving our goals in a transparent, accountable and cost-effective manner. Thank you for this opportunity. I welcome your questions and your comments.

Senator Oliver: Before I turn to Senator Comeau for the first question, Mr. Alvarez, you said at the beginning that you are capitalized to the extent of \$1.2 billion?

Mr. Alvarez: That is correct.

Senator Oliver: You also indicated that to bring the electronic health records system into full effect across the entire country will cost about \$2.5 billion. You do not have it all set up at this point, and you do not have the money. Will you be coming back to the federal government for more money, or will you be able to cost-share these additional revenues from the provinces?

Mr. Alvarez: Senator, I have some good news and some very bad news for you. Let me start with the bad news. The bad news is \$2.5 billion will not get us an electronic health record across this country. It is going to be more in the region of \$10 billion. Firstly, it has never been done nationally in any country in this world. The English — and it is the English; it is not the Welsh and the Scots — are furthest ahead in this game. They have allocated something like \$16 billion for a population of 52 million to make

impliquant des centaines de milliers de professionnels nécessite un engagement à long terme et une planification prudente, d'autant plus que les fonds d'Inforoute servent à financer des plans de plusieurs années dans chaque province ou territoire. Par conséquent, disposer de fonds garantis à long terme, au-delà des affectations de crédit du gouvernement, fournit la stabilité financière nécessaire, pour la planification à long terme, renforce notre crédibilité et incite les autres gouvernements à investir des fonds correspondants.

En résumé, les quatorze gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux exercent une surveillance élargie sur les activités d'Inforoute. Nous cautionnons le besoin de transparence et d'imputabilité directe et nous mettons en oeuvre les mécanismes pour conserver la confiance du public.

En conclusion, honorables sénateurs, les dossiers de soins de santé électroniques amélioreront la sécurité des patients, réduiront le temps d'attente et contribueront à faire du système de soins de santé canadien un système financièrement viable. Même si les défis semblent insurmontables et les tactiques déployées pour les surmonter irréalistes, un plan national a été élaboré conjointement, un processus d'investissement qui cadre avec la mission de la société est en place et les composantes de base commencent à faire une différence pour les patients et les prestataires de soins de santé, tout en améliorant l'efficacité du système elle-même.

À Inforoute, nous nous réjouissons des occasions qui nous attendent, et nous nous employons à atteindre nos objectifs d'une manière rentable, responsable et transparente. Je vous remercie encore de m'avoir invité. Je suis prêt à répondre à vos questions et à écouter vos commentaires.

Le sénateur Oliver : Avant de céder la parole au sénateur Comeau pour la première question, je voudrais vous demander une précision, monsieur Alvarez. Au début de votre exposé, vous avez bien dit que votre budget total se chiffrait à 1,2 milliard de dollars?

M. Alvarez : C'est exact.

Le sénateur Oliver : Vous avez également indiqué que l'introduction du système de dossiers de soins de santé électroniques à l'échelle du pays coûterait environ 2,5 milliards de dollars. Pour le moment, tout n'est pas en place et vous ne disposez pas de l'argent voulu. Avez-vous l'intention de demander des fonds supplémentaires au gouvernement fédéral ou espérez-vous être en mesure de partager les coûts avec les provinces pour les fonds supplémentaires qui s'avéreront nécessaires?

M. Alvarez : Sénateur, j'ai de bonnes nouvelles mais aussi de très mauvaises nouvelles pour vous. Commençons par les mauvaises. La mauvaise nouvelle, c'est que 2,5 milliards de dollars ne suffiront pas pour nous donner un système informatisé de dossiers sur la santé d'envergure nationale. Cela coûterait probablement environ 10 milliards de dollars. Pour commencer, cela ne s'est encore fait nulle part au monde. Les Anglais, et je dis bien les Anglais, pas les Gallois ou les Écossais, sont ceux qui sont

this a reality. An independent study just completed by Booz Allen Hamilton looked at the cost points in our system. We are looking, over the next 10 years, at about \$300 per Canadian, or about \$10 billion, to make this a reality.

Senator Oliver: Will some of that have to come from the federal government? Will you be asking for more?

Mr. Alvarez: I am certainly going to be asking for more from the federal government. Right now, as we have it, notwithstanding the fact that I said in my speech that we are funding it on a 50/50 basis, it is only particular aspects of the projects that we fund. There are many aspects for which the provinces have to pick up the cost — for example, some of the hardware, the communications technologies, the networks. The provinces also have to pick up the cost for the operations and the maintenance, the ongoing.

Senator Oliver: The administrative costs.

Mr. Alvarez: The administrative costs. So when you take that into consideration, then the federal share becomes a lot less. Clearly, this is an issue where we cannot look only at costs; we have to look at the benefits.

The benefits, according to George W. Bush very recently — in fact last week when he spoke at the Cleveland clinic — are about 20 per cent of what he is spending, in terms of dollars. We do not feel we get the same amount because we have a uni-payer system. We feel we will get about 6 per cent, which will be in the region of \$6 billion in savings a year, which is an enormous amount, notwithstanding that.

Senator Oliver: Before we get to those savings, how much more, over the next five or six years, are you going to be looking to the federal government to come up with in terms of capital dollars? Another \$3 billion, \$4 billion, \$5 billion?

Mr. Alvarez: It could well be in that region. To get 100 per cent of this country, we would probably need another \$3 billion. That will be matched by the provinces and territories, or need to be.

Senator Comeau: Thank you very much. I would like to welcome the witnesses to the committee as well. I have no questions regarding your mandate or your objectives, nor will I question the individuals that belong to the organizations. What I would like to zero in on is the question of the transfer of funds to the foundations out of the reach of Parliament.

I am going to ask a few questions to you, Mr. Phillipson, first. Why would you not ask the Auditor General to be the auditor of record for the CFI?

les plus avancés. Ils ont prévu quelque chose comme 16 milliards de dollars pour une population de 52 millions d'âmes pour faire de ce genre de système une réalité. Une étude indépendante que vient de boucler Booz Allen Hamilton s'est penchée sur les éléments de coûts de notre système. Pour les dix prochaines années, il faut envisager environ 300 \$ par Canadien, soit à peu près 10 milliards de dollars en tout, pour concrétiser la chose.

Le sénateur Oliver : Est-ce qu'une partie de cet argent viendra du palier fédéral? Allez-vous en demander davantage?

M. Alvarez : Il est certain que je vais demander davantage au gouvernement fédéral. Pour l'instant, dans l'état actuel des choses et nonobstant ce que j'ai dit dans mon exposé, en l'occurrence que le financement se faisait à parts égales, il ne s'agit que de certains aspects précis des projets que nous finançons. Il y en a beaucoup d'autres pour lesquels les provinces devront absorber seules les coûts, par exemple une partie du matériel informatique, les technologies de communications, les réseaux. Les provinces vont également devoir assumer les frais d'utilisation et d'entretien, c'est-à-dire les frais courants.

Le sénateur Oliver : Les frais administratifs.

M. Alvarez : C'est cela. Lorsque vous prenez donc tout cela en considération, il est évident que la quote-part du gouvernement fédéral diminue. Il est manifeste que dans ce dossier, on ne peut pas simplement s'arrêter aux coûts, il faut également songer aux avantages.

Les avantages, comme le disait encore tout récemment George W. Bush — pas plus tard que la semaine dernière lorsqu'il a prononcé un discours à la clinique de Cleveland — représentent environ 20 p. 100 de ce qu'il dépense monétairement par an. Nous n'avons pas le sentiment d'obtenir le même résultat étant donné que dans notre système, il n'y a qu'une seule partie qui paye. Nous avons le sentiment que nous en retirerons environ 6 p. 100, c'est-à-dire environ six milliards de dollars d'économies par an, ce qui est malgré tout énorme.

Le sénateur Oliver : Avant de parler de ces économies, d'ici cinq ou six ans, combien allez-vous encore demander au gouvernement fédéral d'avancer pour l'implantation du système? Encore trois milliards, quatre milliards ou cinq milliards de dollars?

M. Alvarez : C'est un peu l'ordre de grandeur. Pour arriver à ce que le système soit implanté dans l'ensemble du pays, il nous faudra probablement encore trois milliards de dollars, une somme que les provinces et les territoires devraient ou devront également avancer de leur côté.

Le sénateur Comeau : Je vous remercie infiniment. Je voudrais à mon tour souhaiter la bienvenue à nos témoins. Je n'ai pas de questions à vous poser au sujet de votre mandat ou de vos objectifs, et je ne vais pas non plus interroger les gens qui appartiennent aux organisations. Je voudrais plutôt me concentrer sur la question des transferts de fonds aux différentes fondations qui échappent au contrôle du Parlement.

Je vais commencer par vous poser quelques questions à vous, monsieur Phillipson. Pourquoi ne voulez-vous pas demander au vérificateur général d'être le vérificateur officiel de la FCI?

Mr. Phillipson: The legislation and the funding agreement, under which we were established and under which CFI operates, requires that the members and board —

Senator Comeau: I heard you say that, but it has to be an outside auditor, and it cannot be the Auditor General?

Mr. Phillipson: This is a government decision.

Senator Comeau: So it is in the legislation that it has to be anybody other than the Auditor General?

Mr. Phillipson: I do not believe it specifically states that it has to be “anybody other than.” It simply states that they will appoint external auditors to provide the audit. That is the government policy under which we operate. If the government changed the policy —

Senator Comeau: My impression was that it was your decision as to who became the auditor. There is nothing stopping you from saying, why not the Auditor General for Canada, which would give us the enhanced value of being all that much more accountable to Parliament, given that we are questioning the accountability aspect — not the other mandate nor the objectives, but the accountability aspect of spending taxpayers’ dollars.

I do not think the legislation precludes you from saying that the Auditor General will be our auditor of record and that might go a long way towards helping us as Parliamentarians to feel safer.

Mr. Phillipson: Again, we are a policy instrument of government. We do not set the policy. Should the government change or dictate such a policy, we would comply.

Senator Comeau: I am not explaining myself correctly. I will try one more time. You do not have to wait for a government minister to tell you to appoint the Auditor General. You can do it because you have a board that has been appointed initially by the government. I believe others will touch on this point. There is nothing stopping you from saying: “We do not need to get an order from the minister. We can do it, and let us do it.” I will leave it at that point. On page 9 of the written document that you sent to this committee, you say that the CFI lives within the spirit of the Official Languages Act. What is meant by “the spirit”?

Mr. Phillipson: In point of fact it should say that we live within it. According to our founding legislation, we are bound by the Official Languages Act. All our transactions, communications and interactions take place in both official languages.

Senator Comeau: Have you ever invited the Commissioner of Official Languages to give an opinion as to whether you are living within the spirit, or should we take your word for it?

M. Phillipson : La loi habilitante ainsi que les ententes de financement qui ont présidé à notre création et en fonction desquelles nous fonctionnons exigent que les membres et le conseil...

Le sénateur Comeau : Je vous ai bien entendu, mais votre vérificateur doit être externe, et il ne peut s’agir du vérificateur général?

M. Phillipson : C’est ce qu’a décidé le gouvernement.

Le sénateur Comeau : C’est donc la loi qui dit que le vérificateur peut être n’importe qui, mais pas le vérificateur général.

M. Phillipson : Je ne pense pas que la loi dise explicitement cela. Elle dit simplement que des vérificateurs externes doivent être nommés pour procéder à la vérification des comptes. C’est cette politique du gouvernement qui dicte notre conduite. Si le gouvernement venait à changer sa politique...

Le sénateur Comeau : J’avais cru comprendre que vous aviez le loisir de choisir vous-même le vérificateur. Rien ne vous empêche de choisir le vérificateur général du Canada, ce qui vous permettrait de rendre de meilleurs comptes au Parlement. Après tout, ce qui nous intéresse c’est non pas votre mandat ou d’autres objectifs, mais plutôt l’utilisation que vous faites des deniers publics.

Je ne crois pas que votre loi habilitante vous empêche de choisir le vérificateur général, ce qui rassurerait énormément les parlementaires.

M. Phillipson : Comme je l’ai déjà dit, nous sommes les mandataires du gouvernement. Nous n’arrêtons pas la politique gouvernementale. Si le gouvernement nous donnait des instructions en ce sens, nous nous y conformerions.

Le sénateur Comeau : Je m’explique mal. Je vais reformuler ma question. Vous n’êtes pas obligés d’attendre qu’un ministre vous dise de nommer le vérificateur général. Vous pouvez faire ce choix puisque vous avez un conseil d’administration dont les membres ont été nommés au départ par le gouvernement. Je crois que d’autres soulèveront la même question. Rien ne vous empêche de dire : « Nous n’avons pas à attendre une directive du ministre. Nous pouvons faire ce choix. Faisons-le. » Permettez-moi de changer de sujet. À la page 9 du mémoire que vous avez fait parvenir au comité, vous dites que la FCI suit également l’esprit de la Loi sur les langues officielles. Qu’entendez-vous par « l’esprit » ?

M. Phillipson : En réalité, le texte devrait dire que nous nous conformons à la loi. Notre loi habilitante nous assujettit à la Loi sur les langues officielles. Toutes nos transactions, communications et interactions se font dans les deux langues officielles.

Le sénateur Comeau : Avez-vous déjà invité la commissaire aux langues officielles à confirmer que vous respectez l’esprit de la loi ou devons-nous vous croire sur parole?

Mr. Phillipson: Senator, I would have to get back to you on that. Since I have only been in the job since July, I cannot be certain whether we have ever done that, but it is in our legislation.

Senator Comeau: I understand “living within the spirit.” I am going the extra step by saying that, in order to make the Parliamentarians feel comfortable that the laws of the land, including the Official Languages Act, are well within the spirit, we will invite the commissioner to do a walk through CFI. She will report back to us and either we will feel comfortable with what she says or we will not, which is the case now with government departments.

Mr. Phillipson: Certainly. Since it is in our legislation, we would certainly be agreeable to such a thing as that.

Senator Comeau: I look forward to her receiving the invitation. You indicate, as well, that you are accountable to Parliament. I am not sure what “accountable to Parliament” means.

Mr. Phillipson: In the immediate sense, it means that we are required, according to the legislation, to produce an annual report that touches on all of the points in our brief — our expenditures, performance, and corporate plans. That report is submitted to Parliament through the Minister of Industry. In that sense, we are accountable.

Senator Comeau: That is not the same as, let us say, the Department of Public Works. Because you are an independent body, acting independently, meeting your own objectives and so on, it would not be the kind of accountability to Parliament that we would be accustomed to as parliamentarians.

Mr. Phillipson: On the contrary, you would find that our report includes not only financial audits but performance audits, value-for-money audits — and as I mentioned, we are beginning scientific audits. We have a policy of tremendous transparency. All of our grants are public knowledge; they are all on our website.

Senator Comeau: Are the value-for-money audits published as well or made available to parliamentarians?

Mr. Phillipson: Yes, all of our audits.

Senator Comeau: You mentioned the foundation model and you went through a great number of advantages of the foundation model. Are there any items in the advantages — I am not going to list them all — that could not be done by a regular government department other than probably the multi-year funding?

Mr. Phillipson: There are two that are of critical importance. The first is our application and adjudication cycle. It is important to remember that many of these are complex infrastructure projects where the application alone may take 18 to 24 months because it is complex, often multi-institutional, sometimes involving institutions in multiple provinces. Because these are complex applications, an annual cycle would not fit. We operate

M. Phillipson : Sénateur, il faudra que je vous transmette la réponse à votre question ultérieurement. Puisque je n'occupe mon poste que depuis juillet, je ne peux pas vous le confirmer, mais nous nous conformons à notre loi habilitante.

Le sénateur Comeau : J'admets que vous puissiez suivre l'esprit de la loi. J'estime toutefois que les parlementaires seraient rassurés de vous entendre dire que vous êtes prêts à inviter la commissaire à vérifier les activités de la FCI dans le but de confirmer que vous vous conformez aux lois canadiennes et notamment à la Loi sur les langues officielles. Elle nous fera son rapport qui nous plaira ou qui nous déplaira, comme c'est le cas actuellement pour les autres ministères fédéraux.

M. Phillipson : Certainement. Puisque notre loi habilitante nous assujetti à la Loi sur les langues officielles, nous accepterions volontiers votre proposition.

Le sénateur Comeau : Je serai ravi d'apprendre qu'elle a reçu votre invitation. Vous dites par ailleurs que vous rendez des comptes au Parlement. Je ne suis pas certain de ce que cela signifie au juste.

M. Phillipson : Cela signifie essentiellement que nous devons, en vertu de notre loi habilitante, produire un rapport annuel qui traite de tous les points abordés dans notre mémoire : dépenses, rendement, plans d'entreprise. Nous déposons ce rapport au Parlement par l'entremise du ministre de l'Industrie. En ce sens, nous rendons des comptes.

Le sénateur Comeau : Ce n'est pas tout à fait identique à ce que doit faire le ministère des Travaux publics. Vous êtes un organisme indépendant, vous agissez en toute autonomie et vous fixez vos propres objectifs de sorte que ce n'est pas le genre de reddition de comptes au Parlement auquel nous les parlementaires sommes habitués.

M. Phillipson : Au contraire. Notre rapport inclut non seulement des vérifications financières mais aussi des vérifications du rendement et l'optimisation des ressources et, comme je l'ai déjà dit, des vérifications scientifiques. Nous agissons en toute transparence. Toutes nos subventions sont du domaine public; elles sont affichées sur notre site Web.

Le sénateur Comeau : Les vérifications d'optimisation des ressources sont-elles publiées aussi ou transmises aux parlementaires?

M. Phillipson : Oui, c'est le cas de toutes nos vérifications.

Le sénateur Comeau : Vous nous avez expliqué que le modèle des fondations comporte un grand nombre d'avantages. Parmi ces avantages — je ne vais pas les énumérer tous — y en a-t-il qui pourraient provenir tout autant d'un ministère, si ce n'est peut-être le financement pluriannuel?

M. Phillipson : Deux de ces avantages revêtent une importance critique. Le premier est notre cycle de demande et de sélection. Il est important de ne pas oublier qu'il s'agit très souvent de projets d'infrastructure très complexes pour lesquels le traitement des demandes à lui seul peut prendre entre 18 et 24 mois étant donné que souvent, plusieurs institutions de plusieurs provinces participent au processus. Puisqu'il s'agit de demandes très

generally on an 18-, 24-, sometimes 30-month cycle and it is unlikely that in a regular departmental allocation we would be able to have a budget of \$100 million one year and \$600 million the following year. By the same token, once the awards have been allocated, the funds are not disbursed. In other words, because they do not have to be disbursed by year end, as they would be on an annual budget cycle, we retain control, management of the funds, and they are disbursed to the institutions when the milestones and conditions have been met. Just as the applications are complex, the design, the construction and the commissioning of these infrastructure projects are also very complex and require that funding be disbursed at appropriate times.

Similarly, one of our major funds is to assist institutions in recruiting new faculty members. The competition is extremely intense. We are in global competition, and when they need the funds to provide the infrastructure for those recruits, simply saying you can apply in next year's funding cycle because you just happened to miss this year's, we would be losing. In our last report — and you may have seen reference to it — 2003-04, there were 3,000 new faculty recruits to universities, colleges, teaching hospitals in Canada. Of those 3,000, 40 per cent are from outside Canada, including 700 from the United States, 500 from other countries. The time cycle is very rapid; hence, the ability of the institutions to be able to call on the funds following appropriate review by us is invaluable. Those are the two major advantages.

Senator Comeau: I have got a document here from the Public Accounts of Canada for 2004. It indicates that the grants provided in that year were in the amount of \$51 million and the administration of the fund was \$30 million. Would it actually cost \$30 million to administer a fund that grants \$51 million? You might want to explain that number.

Mr. Alvarez: Absolutely. Our overhead costs typically are running around about 20 per cent, and I would like to get them back into the teens. Having said that, senator, we are not a granting agency. I have about a 103 staff. These are professional staff that look at each particular project to decide whether we are going to invest in it, which means they are technical staff looking at the capabilities of the project and the capabilities of the resources, whether the money that will go in there will meet the objectives. It is not just a matter of reviewing a proposal. It is a matter of understanding the technology, understanding where one of our member jurisdictions want to go, and then granting that.

Our start-up costs were particularly high, but by the end of this fiscal year we will have had about \$260 million in terms of committed investments, and our administration is running around about \$28 million.

complexes, un cycle annuel serait tout à fait inadapté. Notre cycle est généralement de 18, 24 voire 30 mois et il est peu probable qu'un ministère puisse obtenir des affectations de crédit de 100 millions de dollars une année et de 600 millions de dollars l'année suivante. En outre, quand les fonds sont affectés, ils ne sont pas nécessairement versés immédiatement. Autrement dit, puisque les fonds n'ont pas à être versés avant la fin de l'exercice, comme ce serait le cas avec un cycle budgétaire annuel, nous conservons le contrôle et la gestion des fonds qui ne sont versés aux institutions que lorsque certaines échéances et modalités ont été respectées. Si les demandes sont complexes, la conception, la construction et la mise en service de ces projets d'infrastructure l'est tout autant, ce qui exige que les fonds soient versés en temps opportun.

L'un de nos principaux fonds vise à aider les institutions à recruter de nouveaux professeurs. La concurrence est très vive. Nous sommes en concurrence avec tous les autres recruteurs et quand les institutions ont besoin de fonds pour loger ces recrues, on ne peut pas leur répondre qu'elles devront attendre le prochain cycle de financement parce qu'elles ont raté l'échéance de l'exercice en cours. Nous y perdriions. Dans notre dernier rapport — et vous en avez peut-être eu connaissance — celui de 2003-2004, nous annonçons que les universités, collèges et hôpitaux universitaires du Canada ont recruté 3 000 nouveaux professeurs. Sur ces 3 000, 40 p. 100 viennent de l'extérieur du Canada dont 700 des États-Unis et 500 d'autres pays. Tout doit se faire très vite. Voilà pourquoi les institutions apprécient énormément la possibilité d'avoir accès au fonds rapidement dès qu'elles reçoivent notre approbation. Voilà les deux principaux avantages.

Le sénateur Comeau : J'ai ici un document tiré des comptes publics du Canada pour 2004. Selon ce document, les subventions versées cette année-là se chiffraient à 51 millions de dollars tandis que l'administration du fonds a coûté 30 millions de dollars. En coûte-t-il réellement 30 millions de dollars pour administrer un fonds qui verse 51 millions de dollars en subventions? Vous pourriez peut-être nous expliquer cela.

M. Alvarez : Absolument. En général, nos frais fixes représentent environ 20 p. 100 et j'aimerais réduire ce pourcentage. Cela dit, sénateur, nous ne sommes pas un organisme subventionnaire. J'ai un effectif d'environ 103 personnes. Ce personnel technique a pour mission d'examiner chaque projet qui nous est soumis afin de décider si nous allons investir dans ce projet. Cela signifie qu'ils évaluent les capacités du projet et des ressources et décident si l'investissement consenti permettra d'atteindre les objectifs. Il ne s'agit pas uniquement d'examiner les propositions reçues. Il faut aussi comprendre la technologie, les objectifs visés par nos membres puis accorder le financement demandé.

Nos coûts de démarrage ont été particulièrement élevés mais, d'ici la fin de l'exercice en cours, nous aurons accordé environ 260 millions de dollars en investissements et nos frais d'administration se situeront à 28 millions de dollars environ.

The Chairman: I have a follow-up question. As I understand it, of the \$1.2 billion as of March 31 of 2004, you had only spent about \$51 million. Are you saying today that you had spent \$260 million?

Mr. Alvarez: By the end of this fiscal year, we will be up in the \$260-million range of committed investments.

The Chairman: The rest of the \$1.2 billion is just sitting in bank accounts or in investments?

Mr. Alvarez: That is correct.

The Chairman: How much money did you make on investments of these taxpayers' dollars in the last fiscal year?

Mr. Alvarez: I am not sure of the exact amount. Since the time we have had the funds, we had earned about \$117 million interest. Having said that, the price of actually making these systems a reality is going to be a lot more than we currently have in our kitty at this point in time.

The Chairman: However, the funds were advanced to you before you needed them; that is the point I was getting at.

Mr. Alvarez: Absolutely; the funds were advanced to us to build a sustainable system that is going to take 10 years. It is not going to get done within a year. Secondly, I must emphasize that the ability for us to spend the funds is matched by the ability of the jurisdictions to match those funds as well. With their planning cycles, it sometimes takes a while. Having said that, if we look at our trends over the last little while, we certainly have started to speed things up.

Senator Massicotte: Having read the materials from all three of you, I note that the way governance structure is organized is somewhat different in each case. In one case, it is basically representatives of your department participating as members and naming a board. In another, it is very interesting re the innovation that you got the members appointing directors and directors appointing other directors.

We represent the people of Canada. The fact that your foundations have been set up and have been awarded large amounts of money — and I recognize that you publish annual reports and a lot of material — under those circumstances, it is satisfactory that the decision making is left to the department in at least two of your cases? Is that good enough?

The second issue I would raise is that there has been confusion in the last couple of years in some Crown corporations whereby, when errors occur, it is not clear whether the board members feel accountable, especially when some board members say I got the wink from the minister and the minister thought it was okay or the deputy minister thought it was okay. We saw more recently with BDC where they thought some board members said they should not vote on the issue because the deputy minister had an opinion. In your case, whose bottom line is it? Is it the board

Le président : J'ai une question complémentaire. Si j'ai bien compris, vous n'avez dépensé que 51 millions de dollars environ sur le montant de 1,2 milliard de dollars que vous aviez au 31 mars 2004. Nous dites-vous aujourd'hui que vous avez dépensé en réalité 260 millions de dollars?

M. Alvarez : À la fin de l'exercice financier en cours, nous aurons atteint 260 millions de dollars.

Le président : Le reste du montant de 1,2 milliard se trouve dans des comptes bancaires ou des placements?

M. Alvarez : C'est exact.

Le président : Combien d'argent avez-vous gagné lors du dernier exercice financier en investissant cet argent des contribuables?

M. Alvarez : Je ne suis pas sûr du montant exact. Depuis que nous avons reçu les fonds, nous avons gagné environ 170 millions de dollars en intérêts. Cela dit, le montant qu'il en coûtera en fait pour faire de ces systèmes une réalité sera beaucoup plus élevé que ce que nous avons en caisse en ce moment.

Le président : Cependant, les fonds vous ont été avancés avant que vous en ayez besoin; c'est à cela que je veux en venir.

M. Alvarez : Absolument. Les fonds nous ont été avancés pour que nous puissions bâtir un système durable, ce qui va prendre 10 ans. Cela ne sera pas fait en une année. Deuxièmement, je dois rappeler que la capacité que nous avons de dépenser ces fonds est tributaire de la capacité qu'ont les autres paliers de gouvernement de fournir des montants équivalents. Avec leur cycle de planification, ça prend parfois du temps. Cela dit, si l'on considère les tendances récentes, il est sûr que nous avons commencé à accélérer les choses.

Le sénateur Massicotte : Ayant lu les textes que vous nous avez soumis tous les trois, je remarque que la structure de gouvernance est organisée quelque peu différemment dans chaque cas. Dans un cas, il s'agit essentiellement de représentants de votre ministère qui siègent au conseil d'administration et qui nomment le conseil d'administration. Dans un autre cas, c'est très intéressant, il s'agit du fonds pour l'innovation, étant donné que ce sont les membres qui nomment les administrateurs et les administrateurs qui nomment d'autres administrateurs.

Nous représentons les Canadiens. Vos fondations ayant été établies et ayant reçu de fortes sommes d'argent — et je vois bien que vous publiez des rapports annuels et des tas d'autres choses —, dans ces circonstances, est-il bon que les décisions soient prises par le ministère dans au moins deux de vos cas? Est-ce rassurant?

En deuxième lieu, j'aimerais parler de la confusion dont on a été témoin ces quelques dernières années dans certaines sociétés d'État où, lorsque des erreurs se produisaient, on ne savait pas si les membres du conseil d'administration se sentaient responsables, surtout lorsque certains d'entre eux disaient qu'ils avaient l'accord du ministre le quel, ou le sous-ministre, pensait que ça allait. On l'a vu tout récemment à la BDC où certains membres du conseil d'administration ont dit qu'ils ne devaient pas voter sur une certaine question parce que le sous-ministre avait une opinion. À

members, or would they say, "I think the minister wanted this," or "The deputy minister made a comment"? Whose bottom line is it?

Mr. Phillipson: May I address that? I may have misunderstood when you were looking at our chart. CFI's board of directors is made up of 15 people. The chair and seven of the board directors are appointed by the minister, and the other eight are appointed by the members. I think I heard you say the directors appoint themselves.

With regard to the substance of your question regarding what the deputy minister or the minister may feel, there is no opportunity in our system; the board of directors is the final authority, because CFI is an independent organization. It reports to Parliament through the minister; it does not report to the minister and is not accountable to the minister. As I indicated, we invite representatives of Industry Canada and Finance to attend our board meetings as observers because it is important that they be aware of what we are doing, but they do not participate in the decisions. It is important again to emphasize that our major role is disbursing funds for research infrastructure projects. That involves a very elaborate system of expert reviews and expert committees that are made up of literally thousands of experts in Canada and around the world. About 40 per cent of our expert reviewers and committee members are outside of Canada, so there is simply no opportunity for anyone in government to influence a specific decision.

How the funds are to be used in the broad sense is part of our funding agreement. They are for infrastructure — and there are some basic rules. However, the actual implementation — the evaluation, the awarding of the funds — is completely isolated from any influence from the minister. In fact, that may be one of the reasons the government chose to set up the foundation model in the way that it did.

Senator Massicotte: Your structure is somewhat different.

Senator Downe: Could I ask a supplementary on that? I would assume that when the government set up foundations, one of the reasons was to have some arm's length, particularly from the Department of Finance. I am very surprised to read in your report that you would invite Finance officials to your meetings. I understand they do not make decisions, but can you tell me how they participate? Or do they just sit there?

Mr. Phillipson: They just sit there; they are silent observers. They obviously do not vote and they do not speak. I should point out that the funding agreements that we have are not simply an allocation of funds and end of discussion. For example, of the funds that we have been allocated, \$750 million was specifically designated for the years 2006 to 2010, and the agreement states that the use of the funds will be negotiated with government — again, not in the specific projects but in the broad terms.

vos avis, qui doit décider? Sont-ce les membres du conseil d'administration, ou diront-ils « Je pense que le ministre voulait ça », ou encore « Le sous-ministre a dit quelque chose à ce sujet »? Qui doit décider?

M. Phillipson : Puis-je répondre à cette question? Je vous ai peut-être mal compris lorsque vous avez regardé notre organigramme. Le conseil d'administration de la FCI se compose de 15 personnes. Le président et sept membres du conseil d'administration sont nommés par le ministre, et les huit autres sont nommés par les membres. Je croyais vous avoir entendu dire que les administrateurs se nommaient eux-mêmes.

Pour ce qui est de savoir essentiellement ce que le sous-ministre ou le ministre pensent, notre système est étanche; le conseil d'administration constitue l'autorité suprême étant donné que la FCI est un organisme indépendant. Il rend des comptes au Parlement par l'entremise du ministre; il ne rend pas de comptes au ministre et ne relève pas de lui. Comme je l'ai dit, nous invitons des représentants d'Industrie Canada et de Finances Canada à assister à titre d'observateurs aux réunions de notre conseil d'administration parce qu'il est important qu'ils sachent ce que nous faisons, mais ils ne prennent aucune part aux décisions. Il importe de rappeler que notre rôle premier consiste à financer des projets d'infrastructure de recherche. Cela exige un système très complexe d'examen par des experts et des comités d'experts qui comprennent littéralement des milliers d'experts au Canada et partout dans le monde. Environ 40 p. 100 de nos experts et membres de nos comités sont à l'extérieur du Canada, il est donc impossible pour quiconque au gouvernement d'influencer une décision en particulier.

La façon dont les fonds doivent être utilisés au sens général du terme est définie dans notre entente de financement. Ces fonds sont réservés aux infrastructures — et il existe des règles de base. Cependant, la mise en œuvre comme telle — soit l'évaluation et l'octroi des fonds — échappe complètement à l'influence du ministre. En fait, c'est peut-être l'une des raisons pour lesquelles le gouvernement a décidé de créer le modèle de la fondation que nous avons maintenant.

Le sénateur Massicotte : Votre structure est quelque peu différente.

Le sénateur Downe : Puis-je poser une question supplémentaire à ce sujet? J'imagine que lorsque le gouvernement crée des fondations, c'est entre autres pour que celles-ci soient quelque peu indépendantes, particulièrement du ministère des Finances. Je suis très surpris de lire dans votre rapport que vous invitez des fonctionnaires des Finances à vos réunions. Je comprends qu'ils ne prennent pas de décisions, mais pouvez-vous me dire comment ils participent? Ou est-ce qu'ils se contentent d'être là?

M. Phillipson : Ils se contentent d'être là; ce sont des observateurs silencieux. Il est évident qu'ils ne votent pas et ne parlent pas. Je dois vous signaler que les ententes de financement que nous avons ne traitent pas simplement de l'affectation des fonds. Par exemple, sur les fonds qui nous ont été attribués, 750 millions de dollars sont réservés particulièrement aux années 2006 à 2010, et l'entente dit que l'emploi des fonds sera négocié de concert avec le gouvernement — encore là, non pas en ce qui

Therefore, it is important that Finance and Industry be aware of the types of thinking, the types of planning, that we are undertaking.

Mr. Alvarez: Maybe I could just take a shot at that.

Senator Massicotte: Make it simple. If someone messes up, or something is wrong, is the minister accountable in the House of Commons, or will the board accept responsibility, accept that they messed up, and be fired? Who gets the heat?

Mr. Alvarez: I believe my board will say that — “We messed up; we are fired.” Having said that, my board is accountable to the deputy ministers and, through them, the ministers of all the jurisdictions in Canada. My board is responsible to administer the affairs of the corporation and has fiduciary responsibilities, but they fulfill that by getting members to agree to a multi-year business plan that is developed with them and through them and then presented and agreed to at the AGM. They have to agree to an annual business report, which states the objectives for the following year, whether you met your objectives, and that is all published in there. If something gets messed up, one of those processes will catch it. At the end of the day, the board will be held responsible, and I suppose I, as CEO, will be held responsible, in terms of the administration of the corporation.

Senator Massicotte: What you are really saying is that the minister has no responsibility per se. In other words, as a Member of Parliament, he gets information, but the board can really say, “This is our baby; we will give you the information, but it is our show.” Therefore, there is not much relationship between the spending and the accountability to the House of Commons or the Senate.

Mr. Alvarez: One of the big issues here is that we have a funding agreement and our funding agreement is with the federal government. The funding agreement is monitored for compliance on an annual basis, and that report goes to all the members, including the federal government. If we are in non-compliance, the minister can call the contract.

The minister also, as part of the funding agreement, calls for a mid-term review. Again, that report is made public and is certainly made available to the minister. If we are in non-compliance with that, the minister again can intervene.

Ms. Arnold: We have a somewhat different model, in that our governing council is made up one third of government representatives, one third of FCM representatives and one third of private-sector and not-for-profit sector representatives who make recommendations to the FCM board of directors. Therefore, the accountability is from the corporation of the Federation of Canadian Municipalities directly to the two ministers — in our case, the Minister of Environment and the

concerne les projets particuliers, mais en termes généraux. Il est par conséquent important que les ministères des Finances et de l'Industrie soient au courant de ce genre de réflexion, et du type de planification que nous entreprenons.

M. Alvarez : On me permettra peut-être d'ajouter un mot.

Le sénateur Massicotte : Dites les choses simplement. Si quelqu'un commet une erreur, ou si quelque chose ne va pas, le ministre est-il comptable devant la Chambre des communes, ou est-ce que le conseil d'administration admettra ses responsabilités, admettra qu'il a commis une erreur et sera démis de ses fonctions? Qui porte le chapeau?

M. Alvarez : Je crois que mon conseil d'administration vous dirait : « Nous avons commis une erreur; nous sommes démis de nos fonctions. » Cela dit, mon conseil rend des comptes aux sous-ministres, et par leur entremise, aux ministres de tous les paliers de gouvernement du Canada. Mon conseil a la responsabilité d'administrer les affaires de la société et a des responsabilités fiduciaires, mais il s'en acquitte en faisant en sorte que les membres du conseil d'administration s'entendent sur un plan d'affaires pluriannuel qui est mis au point par eux et qui est ensuite soumis à l'approbation de l'assemblée générale annuelle. Ils doivent s'entendre sur un rapport d'affaires annuel, qui énonce les objectifs de l'année suivante, qui dit si l'on a atteint les objectifs passés, et tout est publié là-dedans. S'il y a une bavure, l'un de ces processus la révélera. Au bout du compte, le conseil d'administration sera tenu responsable, et j'imagine que moi, le PDG, serai tenu responsable pour ce qui est de l'administration de la société.

Le sénateur Massicotte : Si je vous comprends bien, vous dites que le ministre n'a aucune responsabilité comme telle. Autrement dit, à titre de député, il reçoit des informations, mais le conseil d'administration peut lui dire en fait : « Ce sont nos affaires à nous, nous allons vous donner les informations voulues, mais nous sommes seuls maîtres à bord. » Par conséquent, il n'y a pas beaucoup de rapport entre les dépenses et la reddition de comptes à la Chambre des communes ou au Sénat.

M. Alvarez : L'un des gros problèmes qui se posent ici, c'est que nous avons une entente de financement avec le gouvernement fédéral. On s'assure annuellement du respect de cette entente de financement, et ce rapport est adressé à tous les membres du conseil d'administration, y compris le gouvernement fédéral. S'il y a un manquement, le ministre peut résilier le contrat.

Dans le cadre de l'entente de financement, le ministre peut également demander une étude à mi-mandat. Encore là, ce rapport est rendu public et chose certaine, le ministre en reçoit copie. S'il y a un manquement à cet égard, le ministre peut intervenir aussi.

Mme Arnold : Notre modèle est quelque peu différent, dans la mesure où notre conseil d'administration se compose d'un tiers de représentants du gouvernement, un tiers de représentants de la FCM et un tiers de représentants du secteur privé sans but lucratif qui font des recommandations au conseil d'administration de la FCM. Par conséquent, la reddition de comptes passe de la société de la Fédération canadienne des municipalités directement aux deux ministres : dans notre cas, le ministre de l'Environnement et

Minister of Natural Resources. We are held to account to the operating agreements — we have two, as I was explaining, one for the investment fund and one for the enabling fund — and again reported on an annual basis. It is a slightly different governance model but the accountability is through the federation, which is its own corporation. It has a board of directors that would be responsible.

In the case of non-compliance, one of the mechanisms the Auditor General felt was important, to ensure accountability in that kind of an endowment situation, was the requirement for the compliance audit, which I was explaining we have just finished.

Senator Massicotte: In your case, you are saying that there is a political responsibility but the board is substantive and takes the responsibility seriously. In such a case, then, if the minister disagreed with the board, the board understands the responsibility clearly enough that they would stand up and say that it is the right call, irrespective of the desire of the minister. Is that right?

Ms. Arnold: The board would be held to the letter of the operating agreements. That is your protection.

Senator Massicotte: The board would understand that role and would not blink.

Ms. Arnold: They would understand that role because those agreements were signed and negotiated. We understand that we are held to account to the terms of the operating agreements.

Senator Murray: There is a board and there is a council, Ms. Arnold.

Ms. Arnold: There is the municipal funds council.

Senator Murray: Are they responsible to the Federation of Canadian Municipalities?

Ms. Arnold: That is right.

Senator Murray: Do you think you work for the FCM or for the GMIF council?

Ms. Arnold: I am an employee of the Federation of Canadian Municipalities. I work for the federation, and the Green Municipal Investment Fund has specific responsibilities as outlined in our operating agreements. They make recommendations to the board in the way that I outlined, including recommendations on the specific projects that are to be funded.

Senator Murray: The board of the FCM makes the decisions.

Ms. Arnold: That is right.

Senator Murray: However, the minister does not table your report in Parliament.

Ms. Arnold: Both ministers are not required to do that but they certainly have that ability.

le ministre des Ressources naturelles. Les ententes de financement — nous en avons deux, comme je vous l'ai expliqué, l'une pour le fonds d'investissement et l'autre pour le fonds d'exécution — exigent que nous rendions des comptes et aussi que nous produisions un rapport annuel. C'est un modèle de gouvernance légèrement différent, mais la reddition de comptes se fait par la Fédération, qui constitue sa propre société. Elle a un conseil d'administration qui doit rendre des comptes.

En cas de non-conformité, il y avait un mécanisme que le vérificateur général estimait important pour assurer la reddition de comptes dans le contexte de ce genre de fondation, et c'était la vérification obligatoire de la conformité, que nous venons de terminer, comme je vous l'expliquais.

Le sénateur Massicotte : Dans votre cas à vous, vous dites qu'il s'agit d'une responsabilité politique mais que le conseil d'administration est sérieux et prend sa responsabilité au sérieux. Dans un tel cas alors, si le ministre n'est pas d'accord avec le conseil d'administration, le conseil a une idée assez claire de sa responsabilité pour lui tenir tête et maintenir sa décision, sans égard pour les désirs du ministre. Est-ce exact?

Mme Arnold : Le conseil d'administration doit respecter à la lettre les accords d'exploitation. C'est votre protection à vous.

Le sénateur Massicotte : Le conseil d'administration comprendra ce rôle qu'il doit jouer et ne bougera pas.

Mme Arnold : Il comprendra ce rôle parce que ces accords ont été négociés et signés. Nous comprenons que nous devons respecter à la lettre les accords d'exploitation.

Le sénateur Murray : Il y a un conseil d'administration et un conseil, madame Arnold.

Mme Arnold : C'est le conseil des fonds municipaux.

Le sénateur Murray : Relève-t-il de la Fédération canadienne des municipalités?

Mme Arnold : C'est exact.

Le sénateur Murray : À votre avis, vous travaillez pour la FCM ou le conseil du FIMV?

Mme Arnold : Je suis une employée de la Fédération canadienne des municipalités. Je travaille pour la fédération, et le Fonds d'investissement municipal vert a des responsabilités précises qui sont énoncées dans nos accords d'exploitation. Il adresse des recommandations au conseil d'administration de la manière que j'ai expliquée, dont des recommandations sur les projets particuliers qui doivent être financés.

Le sénateur Murray : C'est le conseil d'administration de la FCM qui décide.

Mme Arnold : C'est exact.

Le sénateur Murray : Cependant, le ministre ne dépose pas votre rapport au Parlement.

Mme Arnold : Les deux ministres n'y sont pas contraints, mais chose certaine, ils peuvent le faire.

Senator Murray: Are you aware of whether or not you or other representatives of the GMIF have ever appeared before a parliamentary committee before?

Ms. Arnold: Yes, we have done so on numerous occasions.

Senator Murray: My information was dated and indicated that you had not appeared before. What committees have you appeared before?

Ms. Arnold: The most recent was the House of Commons Finance Committee.

The Chairman: Have you ever made an appearance before a Senate committee before?

Ms. Arnold: I have not attended before a Senate committee previously; this is the first invitation I have received. I can check to see whether the GMIF has had a previous invitation.

Senator Murray: I have a question along the same lines about your governance. You mentioned that the council comprises five representatives from the FCM, five from the federal government and five from non-governmental organizations and the private sector. What are those non-governmental organizations and private sector, and who selects them?

Ms. Arnold: In the initial make up of the council, those names were solicited and appointed by the federation. Those would be appointed by our board of directors. Those terms are coming to a conclusion, so we are in the process, as we are seeking new funding and looking at a new operating agreement, of establishing new criteria. The normal way to do that would be through a call and a selection.

Senator Murray: I would ask you to identify whether the NGOs are listed in your annual report?

Ms. Arnold: The members of the council are listed. Perhaps I can find that information.

Senator Murray: I will not take up the time of the committee. Thank you.

Senator Ringuette: My question is for Mr. Phillipson. I went to CFI's website, where I noticed that you have been at the foundation only since July, almost six months ago. I have some questions that may require some historic knowledge. If you do not have the information, please feel free to forward the answers to the chair or to the clerk so that we will have them later.

Mr. Phillipson: If I may, senator, our senior vice-president, Ms. Carmen Charrette, is here with us, and she has been with CFI since its beginning. Where I lack in institutional memory, I will call on her to assist.

Senator Ringuette: How many staff do you have in your Ottawa office?

Mr. Phillipson: We have 45, I believe.

Senator Ringuette: What is your yearly operating budget?

Le sénateur Murray : Savez-vous si vous ou d'autres représentants du FIMV ont déjà témoigné devant un comité parlementaire?

Mme Arnold : Oui, c'est souvent arrivé.

Le sénateur Murray : Mes renseignements dataient car ils indiquaient que vous n'aviez jamais témoigné auparavant. Devant quels comités avez-vous témoigné?

Mme Arnold : Le plus récent était le Comité des finances de la Chambre des communes.

Le président : Avez-vous déjà témoigné devant un comité du Sénat?

Mme Arnold : Je n'avais jamais témoigné avant aujourd'hui devant un comité du Sénat; votre invitation est la première que j'ai reçue. Je peux vérifier pour voir si le FIMV a déjà été invité.

Le sénateur Murray : J'ai une question qui porte aussi sur votre gouvernance. Vous disiez que le conseil se compose de cinq représentants de la FCM, cinq du gouvernement fédéral et cinq d'organisations non gouvernementales et du secteur privé. Quelles sont ces organisations non gouvernementales et ces entreprises du secteur privé, et qui choisit leurs représentants?

Mme Arnold : Lorsque le conseil a été créé, la fédération a demandé des noms et nommé ces personnes. Ces personnes sont nommées par notre conseil d'administration. Ces mandats parviennent à leurs fins, donc nous sommes en train de définir de nouveaux critères étant donné que nous allons demander de nouveaux fonds et que nous envisageons un nouvel accord d'exploitation. La façon normale de procéder est d'émettre un appel de candidatures et de faire une sélection.

Le sénateur Murray : Pouvez-vous me dire si ces ONG sont mentionnés dans votre rapport annuel?

Mme Arnold : On y trouve les noms des membres du conseil. Je peux peut-être vous procurer cette information.

Le sénateur Murray : Je ne veux pas monopoliser le temps du comité. Merci.

Le sénateur Ringuette : Ma question s'adresse à M. Phillipson. Je suis allée sur le site Web de la FCI où j'ai remarqué que vous n'êtes à la fondation que depuis juillet, soit presque six mois. J'ai des questions qui exigent peut-être certaines connaissances historiques. Si vous n'avez pas ces informations, n'hésitez pas à les adresser au président ou à la greffière, qui nous les transmettront plus tard.

M. Phillipson : Si vous permettez, madame le sénateur, notre première vice-présidente, Mme Carmen Charrette, se trouve avec nous, et elle est à la FCI depuis ses débuts. Si ma mémoire institutionnelle me fait défaut, je lui demanderai de m'aider.

Le sénateur Ringuette : Combien d'employés avez-vous à votre bureau d'Ottawa?

M. Phillipson : Ils sont 45, je crois.

Le sénateur Ringuette : Quel est votre budget d'exploitation annuel?

Mr. Phillipson: I assume you are referring to our administrative budget.

Senator Ringuette: Yes.

Mr. Phillipson: It varies, because our grant cycles are not on an annual basis. For example, in a year when there is a major grant competition, we have to utilize all of these external experts and reviewers. They are unpaid but we do cover their travel and out-of-pocket expenses. In such a year, the expenses are higher. In a year when we are not running a major competition, our administrative expenses are lower. Overall, if we look at our administrative costs as a percentage of the total allocation that we have received — and projecting to 2010 and the competitions we will hold — our administrative cost will work out at 2.6 per cent of our total allocation.

Senator Ringuette: What would the average be on a yearly basis?

Mr. Phillipson: The budget is under \$10 million.

Senator Ringuette: I carefully read the brief that you sent to the committee. I noticed that appendix 1 and 2, in respect of the membership and the board of directors, shows that each of those bodies has a representative from the University of Saskatchewan. Is this a case of one member nominating a board member? In appendix 1 of members, there is only one for all four provinces of Atlantic Canada. On the board of directors, there is only one for all four provinces of Atlantic Canada. Yet, on each of these bodies, there is one person from the University of Saskatchewan. Is that usual or unusual? How can I interpret this?

Mr. Phillipson: Obviously, individuals are chosen, first and foremost, for their qualifications and their particular expertise. In selecting their eight nominees for the board of directors, the members and, presumably, the minister who appoints the chair and the other seven, look for geographic balance and balance across the various disciplines — academic, business, industry and voluntary organizations. In other words, there is an attempt to produce a balance in every respect. Depending on the timing, it may result in both a member and a board director being from Saskatchewan. Several of these will be turning over this year. It is my understanding that the members have already indicated that among their choices there will be increased representation from Atlantic Canada. We do not know who the minister will appoint as the seven representatives, or at least the replacements for those who are retiring — the GIC appointees. There is an attempt to have, and there is certainly a feeling that there should be, geographic balance, sector balance and the various expertise required to properly run an organization such as CFI.

How it happened that there is one from Saskatchewan on each, I cannot answer.

M. Phillipson : J'imagine que vous faites allusion à notre budget d'administration.

Le sénateur Ringuette : Oui.

M. Phillipson : Cela dépend étant donné que nos cycles de subvention ne reposent pas sur une base annuelle. Par exemple, s'il y a un grand concours pour les subventions au cours d'une certaine année, nous devons utiliser tous nos experts externes et examinateurs. Ils ne sont pas rémunérés mais nous leur remboursons leurs dépenses de voyage et les autres frais remboursables. Au cours d'une telle année, nos dépenses sont plus élevées. Nos dépenses administratives seront plus faibles si nous ne tenons pas de grands concours pendant une certaine année. De manière générale, si l'on établit le pourcentage de nos coûts administratifs par rapport à tous les fonds que nous avons reçus — et si l'on fait des projections jusqu'en 2010 avec les concours que nous organiserons —, notre coût administratif se situe à 2,6 p. 100 du total des fonds que nous avons reçus.

Le sénateur Ringuette : Quelle serait la moyenne annuelle?

M. Phillipson : Le budget est moins de 10 millions de dollars.

Le sénateur Ringuette : J'ai lu attentivement le mémoire que vous avez adressé au comité. Je note que dans les annexes 1 et 2, qui font état de la composition du conseil d'administration, chacun de ces organismes a un représentant de l'Université de la Saskatchewan. S'agit-il dans ce cas-ci d'un membre qui aurait nommé un autre membre du conseil d'administration? À l'annexe 1 où sont énumérés les membres, il n'y en a qu'un seul pour les quatre provinces du Canada atlantique. Au conseil d'administration, il n'y a qu'une personne pour les quatre provinces du Canada atlantique. Cependant, au sein de chacun de ces conseils, il y a une personne de l'Université de la Saskatchewan. Est-ce normal ou inhabituel? Comment dois-je interpréter cela?

M. Phillipson : Évidemment, les personnes sont choisies en tout premier lieu sur la base de leurs qualifications et compétences. Lorsqu'ils nomment les huit membres du conseil d'administration, les autres membres et, j'imagine, le ministre qui a nommé le président et les sept autres, cherchent à établir un équilibre géographique et interdisciplinaire : universités, entreprises, industries et organisations bénévoles. Autrement dit, on essaie d'établir un équilibre à tous les égards. Tout dépend du moment où les nominations sont faites, mais il se peut qu'on se retrouve avec deux membres du conseil d'administration qui sont de la Saskatchewan. Plusieurs de ces mandats vont prendre fin cette année. Je crois savoir que les membres ont déjà indiqué qu'il y aurait dans leurs choix une représentation accrue du Canada atlantique. Nous ne savons pas qui le ministre va nommer parmi les sept représentants, ou du moins parmi les représentants de ceux qui s'en vont — soit les personnes nommées par le gouverneur en conseil. On essaie d'instaurer, et nous sommes convaincus qu'il faut le faire, un équilibre géographique, un équilibre entre les secteurs et les diverses expertises dont on a besoin pour gérer comme il faut une organisation comme la FCI.

Comment se fait-il qu'il y a une personne de la Saskatchewan au sein de chaque conseil, je ne peux pas vous dire.

Ms. Carmen Charrette, Senior Vice-President, Canada Foundation for Innovation: The board director Lorne Babiuk is a GIC appointment. You asked if it is possible that the member from the University of Saskatchewan had any influence on that appointment. He was not a member-appointed board director so there is no connection.

Senator Ringuette: Who was first appointed? Was it Mr. Cyr, or was it Mr. Babiuk? Who appointed them?

Ms. Charrette: Lorne Babiuk was appointed by Governor in Council, and Ron Cyr would have been appointed by a group of members, first named by the government which then appointed the other members.

Senator Ringuette: That confirms what I was getting at.

Mr. Phillipson, your predecessor's name was Dr. Strangway.

Mr. Phillipson: That is correct.

Senator Ringuette: How many years was he there?

Mr. Phillipson: He was there for six years, from 1998 to 2004.

Senator Ringuette: He was from B.C., is that correct?

Mr. Phillipson: He had been president of the University of British Columbia.

Senator Ringuette: Does he now, or during that six-year period, did he have a private interest in some kind of learning institution of his own?

Mr. Phillipson: I am not aware of it. Since leaving CFI, he has joined a university in British Columbia, but he certainly would not have had any connection with that institution then. In fact, I do not think that institution existed while he was president of CFI.

Senator Ringuette: You say you do not think that existed.

Mr. Phillipson: It is a new university.

Senator Ringuette: Created by?

Ms. Charrette: He was involved at the early stage of the creation. He was the man who had the vision behind the creation of this institution.

Senator Ringuette: Which institution?

Ms. Charrette: Sea to Sky University. I am not sure what the official name is. It is still known as Sea to Sky University.

Senator Ringuette: Has that university ever received any grants from the Canada Foundation for Innovation?

Ms. Charrette: No. It is intended to be an undergraduate university. There is no intention to have a strong research mandate for that institution. It is not operational yet.

Senator Ringuette: Did Mr. Strangway publish a book while he was at CFI?

Mme Carmen Charrette, première vice-présidente, Fondation canadienne pour l'innovation : Lorne Babiuk, le membre du conseil d'administration, est une personne nommée par le gouverneur en conseil. Vous vouliez savoir s'il est possible que le représentant de l'Université de la Saskatchewan ait eu quelque influence sur cette nomination. Il n'avait pas été nommé par le conseil d'administration, il n'y a donc aucun lien.

Le sénateur Ringuette : Qui a été nommé en premier? Était-ce M. Cyr ou M. Babiuk? Qui les a nommés?

Mme Charrette : Lorne Babiuk a été nommé par le gouverneur en conseil, et Ron Cyr a été nommé par un groupe de membres qui a d'abord été constitué par le gouvernement et qui a nommé ensuite les autres membres.

Le sénateur Ringuette : Cela confirme ce à quoi je voulais en venir.

M. Phillipson, votre prédécesseur s'appelait le Dr Strangway.

M. Phillipson : C'est exact.

Le sénateur Ringuette : Combien d'années a-t-il été là?

M. Phillipson : Il y a été pendant six ans, de 1998 à 2004.

Le sénateur Ringuette : Il est de Colombie-Britannique, n'est-ce pas?

M. Phillipson : Oui, il a été président de l'Université de la Colombie-Britannique.

Le sénateur Ringuette : Pendant cette période de six ans, est-ce qu'il a détenu des intérêts privés dans un établissement d'enseignement quelconque, et est-ce qu'il en détient encore?

M. Phillipson : Pas que je sache. Depuis qu'il a quitté la FCI, il a travaillé pour une université de Colombie-Britannique, mais il a sans doute cessé d'avoir des rapports avec cette institution depuis lors. En fait, je ne pense pas qu'elle existait lorsqu'il était président de la FCI.

Le sénateur Ringuette : Vous dites que vous pensez qu'elle n'existait pas.

M. Phillipson : C'est une nouvelle université.

Le sénateur Ringuette : Créée par qui?

Mme Charrette : Il est intervenu au début de sa création. C'est lui qui a formulé la vision dont a procédé la création de cette institution.

Le sénateur Ringuette : Quelle institution?

Mme Charrette : L'Université Sea to Sky. Je ne sais pas exactement quel est son nom officiel. Elle est toujours connue sous le nom d'Université Sea to Sky.

Le sénateur Ringuette : Est-ce que cette université a reçu des subventions de la Fondation canadienne pour l'innovation?

Mme Charrette : Non. C'est censément une université de premier cycle. Elle n'a pas véritablement de mandat de recherche. Elle n'est pas encore opérationnelle.

Le sénateur Ringuette : Est-ce que M. Strangway a publié un livre pendant qu'il était à la FCI?

Mr. Phillipson: Did he publish any books?

Senator Ringuette: Yes.

Mr. Phillipson: I have to admit I am not an expert on Dr. Strangway's academic activities.

Senator Ringuette: My second question, and as I said earlier, you can follow up with the answers to the chairman or the clerk, has CFI ever made any grants whatsoever to the publishing or the marketing of that book?

Mr. Phillipson: No. CFI's mandate is to fund the non-profit academic sector. There would not be funding for publishing. Perhaps Ms. Charrette can comment.

Ms. Charrette: Do you have the title of the book? One book was published on innovation, but that is a CFI book, not a Dr. Strangway book. I am not aware of another book. If you have a title, that would be helpful.

Senator Ringuette: I will further my research. I am hopeful that we have not completed our mandate in regard to foundations, so I will be happy to further my questions.

After seven years of operation and the established programs that you have and the allocation of funding that has been going on, have you ever made any recommendations to the minister in regard to some kind of changes to the program that you administer?

Mr. Phillipson: It depends. When you say "some kind of changes," we have certainly not recommended to the minister that the mission or mandate that is in the legislation be changed. It is very specific. It is for research infrastructure in universities, colleges, teaching hospitals. It is to be on a 40 per cent basis funding by CFI. In other words, a number of basic principles are in the legislation. Those have not changed, nor have we ever advocated that they change. There are funding agreements with each allocation of funds, and there are what I would consider, in the broad scheme, minor changes in the programs.

Senator Ringuette: I want to bring forward to you information that I got from your website today. It is in regard to the projects that have been approved from CFI, cumulative to November 22, 2004. This is relatively recent and up to date.

I looked at the numbers that you have for the different provinces and the different projects that have been approved by your foundation. In B.C., 466 projects were approved, for over \$350 million. I go further and I see that Saskatchewan — the small province of Saskatchewan — is doing pretty well under this program. They got 128 projects approved for \$59 million. Then I went further and looked at the four Atlantic provinces, New Brunswick, Nova Scotia, P.E.I. and Newfoundland. The four of them have received \$90,592,770.

The Chairman: For how many projects?

M. Phillipson : Est-ce qu'il a publié des livres?

Le sénateur Ringuette : Oui.

M. Phillipson : Je dois avouer que je ne suis pas expert en ce qui concerne les activités universitaires de M. Strangway.

Le sénateur Ringuette : J'en viens à ma deuxième question. Vous pourriez transmettre vos réponses au président ou à la secrétaire. Est-ce que la FCI a accordé des subventions à la publication ou à la commercialisation de cet ouvrage?

M. Phillipson : Non. Le mandat de la FCI est de financer le secteur universitaire à but non lucratif. Elle ne finance pas le secteur de l'édition. Mme Charrette a peut-être quelque chose à ajouter.

Mme Charrette : Connaissez-vous le titre de cet ouvrage? Il y a eu un livre de publié sur l'innovation, mais c'est un livre de la FCI, et non pas de M. Strangway. Je n'en connais pas d'autre. Si vous pouviez nous donner un titre, ce serait utile.

Le sénateur Ringuette : Je vais poursuivre ma recherche. J'espère que notre mandat concernant les fondations n'est pas terminé et je serai heureuse de poursuivre ma démarche.

Après sept ans d'activités, avec vos programmes établis et le financement que vous obtenez, est-ce que vous avez recommandé au ministre d'apporter des modifications au programme que vous administrez?

M. Phillipson : Cela dépend. Vous parlez de modifications, et nous n'avons certainement pas demandé au ministre de modifier notre mission ou notre mandat dans la loi. Tout cela est très précis. Il s'agit de financer l'infrastructure de recherche dans les universités, les collèges et les hôpitaux universitaires. La FCI accorde un financement de 40 p. 100. Autrement dit, la loi énonce un certain nombre de principes fondamentaux, qui n'ont pas changé, et dont nous n'avons jamais préconisé la modification. Chaque attribution de fonds fait l'objet d'un accord de financement et les programmes subissent en général des changements que je considère mineurs.

Le sénateur Ringuette : J'aimerais vous soumettre des renseignements que j'ai obtenus hier sur votre site Internet. Il s'agit des projets approuvés par la FCI en date du 22 novembre 2004. C'est donc une information relativement récente et à jour.

J'ai regardé les chiffres correspondant aux différentes provinces et aux différents projets qui ont été approuvés par votre fondation. Pour la Colombie-Britannique, on trouve 466 projets pour un total de plus de 350 millions de dollars. On passe ensuite à la Saskatchewan — à la petite province de Saskatchewan — qui profite bien de ce programme. Elle a obtenu l'approbation de 128 projets, pour un total de 59 millions de dollars. J'ai ensuite regardé les quatre provinces de l'Atlantique, le Nouveau-Brunswick, la Nouvelle-Écosse, l'Île-du-Prince-Édouard et Terre-Neuve. À elles quatre, elles ont reçu 90 592 770 millions de dollars.

Le président : Pour combien de projets?

Senator Ringuette: I can do the calculation quickly. It is around 300 projects. That is 2.6 per cent of the total funding of your programs up to November 22 for the four Atlantic provinces. Those provinces constitute 7 per cent of the Canadian population. They have 12 per cent of the teaching faculties. They have 9.5 per cent of full-time students in Canada, and they have 16 per cent of university students. Yet, they get 2.6 per cent of the funding.

You will say, "Well, there are two options. Either they do not submit projects, or they cannot submit projects because of our requirement of partnerships." Capital is not that easily accessible in Atlantic Canada. Therefore, the bigger are getting bigger, and the smaller are getting smaller, and you are making a major contribution for the future toward the increase in disparity.

My question is: Have you made recommendations in regard to having flexibility in your programs in order to reduce what we call the difference between the big and the small, between the current and the future, so that the Atlantic provinces cannot be as they are usually seen, as beggars, while they have 7 per cent of the population but only get 2.6 per cent your funding? That is not fair.

The Chairman: Mr. Phillipson, we look forward to your response.

Mr. Phillipson: It is an important question. The answer is not either of the possibilities that were raised. First, let me say that CFI does not have provincial envelopes. In other words, we receive applications that go through an expert review adjudication system, and the best ones are funded. There are no provincial envelopes by design nor by any other mechanism.

Second, the success rate of applications from Atlantic Canada is as good as the rest of Canada. However, you will say: "How is it that the amounts funded are so small?" It is important to understand that we accept the applications. They, as I say, do well in terms of the percentage of applications. Many of their applications are for smaller amounts. Many of the big awards — not all of them — about 47 per cent of the CFI grants are in the health field. They are not all medical, but many of them are medical, which requires a medical school. There is only one medical school in Atlantic Canada. Many of the projects that do attract multi-million dollars from CFI are in the medical and health field. In other words, it is the nature of the research often that dictates the size of the award that they are applying for.

There are many universities, as you know, in Atlantic Canada who do very well, but many of them are small. They ask for much smaller amounts. Their success rate when they do ask is as good as the rest of the country.

Le sénateur Ringuette : Je peux en faire la somme rapidement. C'est environ 300 projets, qui représentent 2,6 p. 100 du financement total de vos programmes pour les quatre provinces de l'Atlantique au 22 novembre. Ces quatre provinces représentent 7 p. 100 de la population canadienne. Elles ont 12 p. 100 des facultés d'enseignement, 9,5 p. 100 des étudiants à plein temps au Canada et 16 p. 100 des étudiants universitaires. Pourtant, elles n'obtiennent que 2,6 p. 100 du financement de la fondation.

Vous allez me dire qu'il y a deux possibilités : soit qu'elles ne soumettent pas de projets, soit qu'elles ne peuvent pas en soumettre à cause de notre exigence de partenariat. Les capitaux ne sont pas faciles à obtenir dans le Canada de l'Atlantique. Ce sont donc les gros établissements qui en obtiennent le plus, au détriment des plus petits, et vous contribuez largement à accroître cette disparité.

Ma question est la suivante : Avez-vous demandé plus de souplesse pour vos programmes, afin de réduire l'écart entre les plus gros et les plus petits à l'avenir, pour que les provinces de l'Atlantique ne soient plus considérées comme des provinces mendiannes, alors qu'elles comptent pour 7 p. 100 de la population, mais qu'elles n'obtiennent que 2,6 p. 100 de votre financement? Ce n'est pas juste.

Le président : Monsieur Phillipson, nous attendons votre réponse.

M. Phillipson : C'est une question importante. La réponse ne se trouve dans aucune des possibilités qui ont été évoquées. Je dois vous dire tout d'abord que la FCI n'a pas d'enveloppes provinciales. Autrement dit, nous recevons des demandes qui sont soumises à un système de contrôle et d'adjudication par des experts, et les meilleures demandes reçoivent du financement. Nous n'avons pas d'enveloppes provinciales, pas plus en théorie qu'en pratique.

Deuxièmement, le taux de succès est aussi bon pour les demandes provenant du Canada atlantique que pour celles du reste du Canada. Cependant, vous allez me dire : « Comment se fait-il que les montants accordés soient aussi modestes? » Il est important de comprendre que nous acceptons les demandes. Comme je l'ai dit, le pourcentage des demandes acceptées est bon. Bien souvent, les demandes provenant du Canada atlantique comportent des montants plus modestes. Une bonne partie des grosses subventions — mais pas la totalité — soit environ 47 p. 100 des subventions de la FCI concernent le domaine de la santé. C'est souvent de la recherche médicale dans une faculté de médecine, mais pas toujours. Il n'y a qu'une faculté de médecine au Canada atlantique. Les projets qui obtiennent plusieurs millions de dollars de la FCI sont souvent dans le domaine de la médecine et de la santé. Autrement dit, c'est souvent la nature de la recherche qui détermine le montant demandé.

Comme vous le savez, il y a dans le Canada atlantique plusieurs très bonnes universités, mais ce sont le plus souvent de petites universités, qui sollicitent des montants moins importants. Lorsqu'elles font des demandes, leur taux de succès est aussi bon que celui des autres.

There is no systematic discrimination against Atlantic Canada. By and large, in the applications they submit, they do extremely well.

Senator Ringuette: I can understand you saying that — you have been there for six months. However, the trend is there, and it is there because you cannot submit a multi-million dollar project if you do not have the 60 per cent that you require. Therefore, why go through the trouble, because you already know you do not have the full 60 per cent? That is what I want to stress to you. There is a symptom there that requires you to investigate.

You say that you fund many health projects, and Nova Scotia's universities are leaders in health research. They are. I am sorry — and I understand you have only been there for six months. However, after six-plus years, it is time to review, to see if the parameters of the program and it is delivered are in sync with the regions that have some kind of disparity but still have brains that can provide a significant amount of innovation to Canadians.

Mr. Phillipson: Unquestionably. Let me reiterate again. We are bound by the legislation that limits us to funding 40 per cent of the projects. You raise the point about the difficulty institutions may have in securing the other 60 per cent. ACOA and the Atlantic Innovation Fund have been by and large very supportive of the successful applications. However, in order to address some of the concerns that you raise, we have already had two meetings arranged by ACOA with individuals in Atlantic Canada to try and address some of those concerns.

Senator Ringuette: Hence, I can be optimistic that the next time we meet each other there will be a shift into the percentage of grants, because you are working toward addressing this disparity issue?

Mr. Phillipson: Well again, honourable senator, you need to understand that if there is a disparity issue it is not created by CFI.

Senator Ringuette: It is by the requirements of private and provincial partnership.

Mr. Phillipson: That is the legislation under which we were created.

Senator Ringuette: That is why I was asking if it is your intention to make recommendations to the minister?

Mr. Phillipson: We have not.

Ms. Charrette: Part of that has been addressed, as mentioned, by the availability of the Atlantic Innovation Fund, which was a fund of \$300 million. You are dealing also with historically different institutions, where more emphasis has been put on a mandate for research in some institutions than in others. Those are the kinds of things that take a long time. If you were to look at the funding provided by the granting agencies, the profile would not be that dissimilar to what you see here because of the nature

Il n'y a pas de discrimination systématique contre le Canada atlantique. De façon générale, les demandes qu'il soumet ont un très bon taux de succès.

Le sénateur Ringuette : Je comprends que vous vous exprimiez ainsi : vous n'êtes là que depuis six mois. Cependant, la tendance est manifeste, et elle existe parce qu'on ne peut pas présenter un projet de plusieurs millions de dollars quand on est incapable de réunir les 60 p. 100 exigés au départ. Par conséquent, pourquoi se donner le mal de présenter une demande, quand on sait à l'avance qu'on ne pourra pas réunir les 60 p. 100 exigés? Voilà ce que je tenais à vous dire. Il y a là un symptôme sur lequel vous devriez vous pencher.

Vous dites que vous financez de nombreux projets en matière de santé, et les universités de Nouvelle-Écosse sont des chefs de file de la recherche dans ce domaine. C'est vrai. Excusez-moi — et je comprends parfaitement que vous n'êtes là que depuis six mois. Cependant, après plus de six ans, il serait temps d'exercer un contrôle pour voir si les paramètres du programme et ses modalités d'exécution sont bien en prise sur des régions qui présentent certaines disparités mais qui disposent néanmoins de ressources intellectuelles susceptibles de proposer d'importantes innovations aux Canadiens.

M. Phillipson : Assurément. Je le répète : la loi nous oblige à financer les projets à 40 p. 100 au maximum. Vous évoquez la difficulté que les institutions ont à obtenir les 60 p. 100 qui manquent. L'APECA et le Fonds d'innovation de l'Atlantique ont dans l'ensemble apporté beaucoup d'aide aux candidats retenus. Pour obvier toutefois aux problèmes que vous évoquez, nous avons déjà obtenu que l'APECA tienne deux réunions avec des personnes de la région de l'Atlantique en vue de régler ces problèmes.

Le sénateur Ringuette : Je peux donc être optimiste et espérer que la prochaine fois que nous nous verrons le pourcentage des subventions aura changé parce que vous vous occupez de corriger cette disparité, n'est-ce pas?

M. Phillipson : Eh bien, madame la sénatrice, je le répète : il faut comprendre que cette disparité n'est pas le fait de la FCI.

Le sénateur Ringuette : Cela tient aux exigences du partenariat entre le privé et la province.

M. Phillipson : C'est la conséquence de la loi qui nous a créés.

Le sénateur Ringuette : C'est pourquoi je vous demandais si vous avez l'intention de faire des recommandations au ministre?

M. Phillipson : Nous ne l'avons pas fait.

Mme Charrette : Comme on l'a dit, une partie du problème est corrigée par l'existence du Fonds d'innovation de l'Atlantique, capitalisé à hauteur de 300 millions de dollars. Il s'agit aussi d'institutions qui ont toujours été différentes les unes des autres, certaines ayant mis davantage l'accent sur la recherche que d'autres. Ce sont des choses qui prennent du temps. Si vous examinez le financement offert par les organismes subventionnaires, le profil ne serait pas très différent de ce que

of the institutions. Our experience, certainly in meeting with those institutions, has shown that the investments that are there will raise their capability to perform research in a way that they have not been able to do. I think it will take time, but we will see some progress in those areas.

Senator Downe: I have a few questions for the Canada Foundation for Innovation. You seem to be in the hot seat this evening. I am not clear on what percentage of funds you have disbursed from what you have received from the government to date.

Mr. Phillipson: Let me review that. We have been allocated — not all at once, but initially in 1998 and 2002-03 — a total of \$3.65 billion. Of that, \$2.76 billion has been awarded by the process that I have described; of that \$2.76 billion, \$1.23 billion has actually been disbursed. Awarded but not yet disbursed is the difference, \$1.53 billion, and that speaks to the point I was making earlier, that once the funds are awarded for these large infrastructure projects, the money cannot be spent within 12 months because the design of the complex projects, the building, the commissioning, is a multi-year process. We do not disburse the funds until conditions have been met and until certain milestones have been achieved.

Senator Downe: It is over 60 per cent.

Mr. Phillipson: Yes. Of the monies that we have not even awarded — and that includes the \$750 million that I referred to, which, by the funding agreement, obligates us not to award before the 2006-10 period.

Senator Downe: Would it be safe to assume that some of the awarded money will not meet the conditions and, therefore, will never be distributed?

Mr. Phillipson: It is, thus far, an extremely small percentage. My colleague will correct me if I am wrong. I am aware of only one award that we had to withdraw, because the principal investigator left the particular university. Even though we award to institutions, they have to have the research power behind it.

Senator Downe: It is very low.

Mr. Phillipson: Yes, and they are still being implemented, many of them.

Senator Downe: My second question concerns the Canada Research Chairs program. How many of those chairs have gone to women?

Mr. Phillipson: I cannot speak with authority about the numbers. It is a low percentage.

Senator Downe: Could you find out and let the clerk and this committee know?

Mr. Phillipson: Yes, I will do that.

Senator Downe: I have heard from women in the academic world who advise me that the way it is structured, through the recommendations — and you would know this better than I

vous voyez ici à cause de la nature des institutions. Nos rencontres avec ces institutions montrent que les investissements qui sont là augmenteront leur capacité de réaliser des travaux de recherche, ce qui ne leur était pas possible avant. Cela va prendre du temps mais il y aura des progrès.

Le sénateur Downe : J'ai quelques questions à poser à la Fondation canadienne pour l'innovation. Vous semblez être sur la sellette ce soir. Je n'ai pas trop bien saisi quel pourcentage de fonds vous avez accordé à partir de ce que vous avez reçu du gouvernement jusqu'à présent.

M. Phillipson : Laissez-moi passer cela en revue. On nous a attribué — tout d'un coup, mais au début en 1998 et en 2002-2003 — un total de 3,65 milliards de dollars. De cette somme, 2,76 milliards de dollars ont été accordés en fonction du mécanisme que j'ai décrit; sur ces 2,76 milliards, 1,23 milliard de dollars ont effectivement été versés. Attribués mais toujours non versés explique la différence : 1,53 milliard, et cela me ramène à ce que je disais tout à l'heure, à savoir qu'une fois que les fonds sont attribués pour ces grands projets d'infrastructure, la somme ne peut pas être dépensée dans les 12 mois parce que la conception d'ouvrages complexes, la construction, la mise en service, tout cela prend plusieurs années. Nous ne versons pas les fonds tant que certaines conditions n'ont pas été remplies et certains jalons atteints.

Le sénateur Downe : C'est supérieur à 60 p. 100?

M. Phillipson : Oui. Sur les sommes que nous n'avons pas même attribuées — et cela comprend les 750 millions dont j'ai parlé, qui, en vertu de l'accord de financement, nous obligent à ne pas les attribuer avant la période 2006-2010.

Le sénateur Downe : Peut-on conclure qu'une partie de l'argent attribué ne remplira pas les conditions et ne sera donc jamais versée?

M. Phillipson : Jusqu'à présent, cela représente un pourcentage minuscule. Ma collègue me corrigera si je me trompe. À ma connaissance, il n'y a qu'une seule somme allouée qu'il a fallu retirer parce que le chercheur principal avait quitté l'université en question. Même si nous octroyons aux établissements, ceux-ci doivent disposer de la capacité de recherche.

Le sénateur Downe : C'est très bas.

M. Phillipson : Oui, et dans bien des cas les choses sont encore en cours d'exécution.

Le sénateur Downe : Ma deuxième question porte sur le programme des chaires de recherche du Canada. Combien de ces chaires ont été accordées à des femmes?

M. Phillipson : Je ne suis pas sûr des chiffres; le pourcentage est bas.

Le sénateur Downe : Pourriez-vous le trouver et le communiquer à la greffière du comité?

M. Phillipson : Oui, je vais le faire.

Le sénateur Downe : Des femmes du monde universitaire me disent que de la façon dont c'est structuré, à cause des recommandations — et vous connaissez cela mieux que moi —

would — women in many universities are excluded by the old boys' club, who cut off their cash and have the recommendations and you rubber stamp them. In particular, younger women are not having an opportunity to break through.

I wonder if that is true, and you have indicated tonight there is a problem, what are you doing to fix it?

Mr. Phillipson: On the contrary, senator, it is the other way around. There are two categories of Canada Research Chairs. Tier 1 Chairs are for established, associate and full professors. The Tier 2 Chairs are smaller awards.

Senator Downe: I am referring to tier 1.

Mr. Phillipson: Right, it is in tier 1 that there is a significant disparity.

Senator Downe: Yes.

Mr. Phillipson: That may reflect the overall faculty composition in the universities — in other words, that there are a smaller percentage of women at the senior levels. If you look at the tier 2 chairs, in terms of the people who are coming into the academic world now, there is a much higher percentage of women. As they work through the cohort, to associate and full professor, many more of them obviously will become Tier 1 Chairs.

Senator Downe: The complaints I have heard are with regard to tier 1 women, who have been in the academic community since the 1980s, have a long career, have published, have tenure and so on, and are being blocked at the university level. I am not sure how it works, but when you receive the application, your hands are basically tied.

Mr. Phillipson: The chairs are allocated by formula to each of the institutions and then when they have an appropriate candidate —

Senator Downe: They recommend to you?

Mr. Phillipson: Not to CFI. It comes to the Canada Research Chairs committee, of which we are one of the participants with the three granting councils. They are reviewed in order to ensure merit, and some of them — not a large number, because the institutions are pretty careful about who they put forward — are turned down and are not funded. However, the program cannot, as it were, select individuals for the chairs who the universities have not nominated.

Senator Downe: I appreciate that, but you recognize the problem. Are you taking any action to address it?

Mr. Phillipson: I think, senator, the entire academic community is aware, is concerned and is doing what it can to enhance the numbers of women in the more senior positions. Part of it, as I said, is a cohort effect, in the sense that historically there was a smaller percentage of women, rightly or wrongly. I am not defending it, but I am saying that as the new cohort, which

dans beaucoup d'universités les femmes sont exclues des cliques d'hommes, qui leur coupent les vivres et qui bénéficient de recommandations que vous approuvez les yeux fermés. Les jeunes femmes en particulier n'ont pas l'occasion de faire leur preuve.

Est-ce vrai? Vous avez dit ce soir que le problème existe; qu'allez-vous faire pour le corriger?

M. Phillipson : C'est tout le contraire, sénateur. Il y a deux catégories de chaires de recherche du Canada. Les chaires de la catégorie I sont pour les professeurs agrégés et titulaires, établis depuis longtemps; celles de la catégorie II sont des bourses plus petites.

Le sénateur Downe : Je parle de la catégorie I.

M. Phillipson : Oui, c'est dans la catégorie I que la disparité est importante.

Le sénateur Downe : Oui.

M. Phillipson : Cela peut refléter la composition générale du corps enseignant dans les universités — autrement dit, il y a un pourcentage plus petit de femmes aux échelons supérieurs. Si vous examinez les chaires de la catégorie II, c'est-à-dire ceux qui entrent aujourd'hui dans le monde universitaire, le pourcentage de femmes est beaucoup plus élevé. Plus la cohorte progresse, pour devenir professeur agrégé et titulaire, un grand nombre d'entre elles obtiendront des chaires de catégorie I.

Le sénateur Downe : Les plaintes que j'ai entendues concernent les femmes dans la catégorie I, qui appartiennent au monde universitaire depuis les années 80, ont eu une longue carrière, ont publié, sont titularisées et ainsi de suite et qui sont quand même bloquées au niveau de l'université. Je ne sais pas exactement comment ça marche, mais quand vous recevez la demande, vous avez essentiellement les mains liées.

M. Phillipson : Les chaires sont allouées en fonction d'une formule à chacune des institutions et puis lorsqu'elles ont un candidat approprié...

Le sénateur Downe : Ils vous font une recommandation à vous?

M. Phillipson : Pas à la FCI. Cela vient du comité des chaires de recherche du Canada, auquel nous siégeons en compagnie des trois conseils subventionnaires. Elles sont examinées en fonction du mérite et certaines d'entre elles — pas beaucoup parce que les institutions choisissent avec soin leurs candidats — sont rejetées et ne sont pas financées. Toutefois, le programme ne peut pas en quelque sorte choisir les personnes pour les chaires que les universités n'ont pas proposées.

Le sénateur Downe : Je comprends, mais vous voyez le problème. Prenez-vous des mesures pour le corriger?

M. Phillipson : Sénateur, le monde universitaire tout entier est au courant, s'en préoccupe et fait ce qu'il peut pour augmenter le nombre de femmes aux postes supérieurs. Cela tient en partie, comme je l'ai dit, à l'effet cohorte, en ce sens que par le passé le nombre de femmes, à tort ou à raison, était plus petit. Ce n'est pas quelque chose que je défends, mais je dis qu'au fur et à mesure que

includes many more women, works its way through, that will start to be reflected in all of the programs in terms of percentages.

Senator Downe: So you are telling us tonight that in your tier 2 level you have equal representation, or close to it, between women and men?

Mr. Phillipson: I would like to say that. I cannot verify. In fact, I am quite sure that it is not equal yet, but it is certainly a larger percentage than it is among the tier 1.

Ms. Charrette: I would suggest that the people who are in the best position to answer that question are the people who actually manage the program at the Canada Research Chairs secretariat.

The Chairman: You have one at the table.

Ms. Charrette: We do, but in terms of detailed statistics and so on, I think it would be appropriate for the clerk to get the secretariat to provide the data, and we can assist in that. It is a very complex situation and there has been a lot of discussion on how to improve the situation, and some cycles have been better than others. Certainly, it is something of which we are very aware.

Senator Downe: You may be aware that a number of years ago the Government of Canada made a commitment, in appointments and other areas, to try to increase some categories that were underrepresented, including women, visible minorities, Canadians of Aboriginal descent and the physically challenged. I would hope that your group would keep this in mind as well. The argument you advance, we have heard in many areas, that being about when the next generation comes along, and so on. It is not really an argument that is acceptable any more. There are all kinds of Canadians from these underrepresented groups who are qualified. There is a bottleneck somewhere, and I would hope that you would try to push to open it up so we that more of these people will be given the opportunities that others have.

I want to share the view on the regional breakdown of the grants. I know it is a cause for concern advanced by many people that the disparity will grow. I have the good fortune to live in Charlottetown where we can see the tremendous impact of investment at the university and the veterinarian college, which I guess we considered medical.

I am advised me, Mr. Chairman, that it is no longer politically correct to refer to "pets." They are "companion animals." So the companion animals receive good treatment and good funding, and the students are doing great work at the NRC's constructive facility there. It is very important. It helps to grow the economy and creates employment.

The Chairman: Senator Downe made an interesting comment about the four target groups, and I would like to have your response to his statements about the four target groups the Government of Canada has indicated.

la nouvelle cohorte, qui comprend beaucoup plus de femmes, avancera, cela va se refléter dans tous les programmes sous forme de pourcentages.

Le sénateur Downe : Vous êtes donc en train de nous dire ce soir que dans la catégorie II la représentation est égale, ou proche de l'être, entre les hommes et les femmes?

M. Phillipson : J'aimerais pouvoir le dire. Je ne peux pas l'affirmer. De fait, je suis à peu près sûr que ce n'est pas encore l'égalité, mais il ne fait pas de doute que le pourcentage est plus élevé que dans la catégorie I.

Mme Charrette : Je pense que les personnes les plus à même de répondre à la question sont celles qui gèrent le programme au secrétariat des Chaires de recherche du Canada.

Le président : Il y en a une à la table.

Mme Charrette : C'est ce que nous faisons, mais pour ce qui est des statistiques plus détaillées, je pense qu'il vaudrait mieux que la greffière demande ces données au secrétariat, et nous pourrions d'ailleurs lui faciliter les choses. Il s'agit d'un cas très complexe et on a beaucoup discuté pour déterminer comment améliorer la situation, certains cycles ayant été meilleurs que d'autres. Mais c'est assurément quelque chose dont nous sommes très conscients.

Le sénateur Downe : Vous savez peut-être qu'il y a quelques années, le gouvernement fédéral avait promis, notamment en ce qui concerne les nominations, d'essayer d'améliorer la situation pour certaines des catégories sous-représentées dont les femmes et les minorités visibles, les Canadiens d'origine autochtone et les personnes souffrant d'un handicap. J'espère que vous allez également en tenir compte chez vous. Votre argument, et nous l'avons entendu un peu partout, tourne autour de l'arrivée de la nouvelle génération, mais c'est un argument qui ne tient plus de nos jours. Il y a dans ces groupes sous-représentés toutes sortes de Canadiens qui se qualifient. Mais il y a quelque part un goulot d'étranglement, et j'espère que vous allez essayer de l'élargir un peu afin que ces gens-là soient plus nombreux à profiter des mêmes possibilités que les autres.

Je voudrais vous donner mon avis sur la distribution régionale des subventions. Je sais que beaucoup de gens ont fait valoir avec inquiétude que ce genre de disparité va se creuser. J'ai la bonne fortune de vivre à Charlottetown où nous avons pu constater l'impact formidable de l'investissement qui a été fait à l'université et au collège vétérinaire, quelque chose qui, j'imagine, a été considéré comme relevant de la médecine.

Monsieur le président, j'ai appris que le fait de parler de « toutous » offense la rectitude politique et qu'il faut désormais parler d'« animaux de compagnie ». Ces animaux de compagnie sont donc bien traités et ils font l'objet d'un bon financement, et les étudiants qui travaillent là-bas à la clinique du CNR font de très bonnes choses. C'est très important. Cela est bon pour l'économie et favorise la création d'emplois.

Le président : Le sénateur Downe a dit quelque chose d'intéressant au sujet des quatre groupes cibles identifiés par le gouvernement du Canada et j'aimerais savoir ce que vous répondriez à cela.

Mr. Phillipson: Again, I cannot speak officially on behalf of the Canada Research Chairs program, but having come from the academic world, until six months ago, I can tell you that all institutions with which I am familiar are acutely aware of the importance of diversity and inclusiveness and have active programs to encourage, support and facilitate the entry and the promotion of the groups that you mentioned. I do not think there is any question that the academic community is fully aware of the need and the responsibility, not only because it is morally and politically correct but because if we do not include those individuals, we are not availing ourselves of the opportunity for some of the best individuals. In other words, it hurts the academic enterprise as well as the social fabric. I do not think there is any question of the acute awareness of the academic community of the importance of what you have said, senator.

Senator Downe: Just so that everyone is completely clear, I am not talking about appointing some symbols. People have to be qualified and competent, but it is my belief that there are highly qualified and competent people in these categories from whom you can select. I am not suggesting for a moment that qualities or standards be lowered.

Second, as you may be aware, after many appointments the Government of Canada sends a letter asking if people would like to self-identify for any one of the categories. That may be something you want to pursue so that your statistics are totally up to date the next time we meet.

Mr. Phillipson: If I can momentarily take off my current hat and put on my previous one, I was Chair of the Department of Medicine at the University of Toronto, which is the largest academic department in the country. Without compromising standards, which no one wants, least of all the members of those groups, by the time I left that position 44 per cent of the assistant professors, that is, the entry level professors, were women, as opposed to about 18 per cent when I began 10 years earlier. However, at the professor level it is still only 18 per cent, but you can be sure, because these women are being promoted, as the men are, at regular intervals, that within another 10 years 44 per cent, plus or minus, of the full professors will be women. So it is changing. Many of them are also members of visible minorities. I cannot give you the exact number, but many of them are.

The Chairman: We all know and are conscious of what the president of Harvard said recently about math and science.

M. Phillipson : Encore une fois, je ne suis pas le porte-parole officiel du programme des chaires de recherche du Canada, mais ayant évolué dans le monde universitaire jusqu'à il y a six mois, je peux vous dire que tous les établissements que je connais sont parfaitement conscients de l'importance de la diversité et de l'inclusion et qu'ils suivent tous des programmes destinés à encourager, à aider et à faciliter l'accès et la promotion pour les groupes dont vous venez de parler. Je ne pense pas qu'il y ait aucun doute à ce sujet, le monde universitaire est parfaitement conscient du besoin et de la responsabilité que cela suppose, pas seulement parce que c'est une attitude moralement et politiquement correcte, mais surtout parce que si nous n'intégrons pas ces gens, nous nous privons de la possibilité d'engager certains des plus brillants. En d'autres termes, c'est néfaste pour le monde universitaire aussi bien que pour la trame sociale du pays. Je ne pense pas qu'il y ait aucun doute à ce sujet, le monde universitaire est extraordinairement conscient de l'importance de ce que vous venez de dire, sénateur.

Le sénateur Downe : Pour que les choses soient parfaitement claires pour tout le monde, je ne parle pas ici de procéder à l'une ou l'autre nomination symbolique. Il faut que ces gens soient qualifiés, il faut qu'ils soient compétents, mais j'ai la conviction qu'il y a, dans cette catégorie, des gens extrêmement qualifiés et extrêmement compétents que vous pourriez choisir. Je ne veux pas du tout laisser entendre qu'il faille baisser la barre des qualités ou des normes.

En second lieu, comme vous le savez peut-être, après bon nombre de nominations, le gouvernement du Canada envoie une lettre demandant aux gens s'ils veulent s'auto-identifier comme faisant partie de l'une ou l'autre de ces catégories. C'est peut-être là une question que vous voudrez approfondir afin que vos chiffres soient parfaitement à jour la prochaine fois que nous nous verrons.

M. Phillipson : Si vous me permettez de reprendre pour quelques instants mon allégeance précédente, je vous dirai que j'ai déjà dirigé la Faculté de médecine de l'Université de Toronto, qui est la plus grosse faculté du Canada. Sans compromettre les normes, ce que personne ne veut d'ailleurs, et encore moins les membres des groupes en question, au moment où j'ai quitté ce poste, 44 p. 100 des professeurs adjoints, ce qui correspond au niveau de recrutement pour les professeurs d'université, étaient des femmes contre environ 18 p. 100 lorsque j'avais été nommé à ce poste dix ans plus tôt. Par contre, il n'y a toujours que 18 p. 100 des femmes qui sont professeures titulaires, mais vous pouvez avoir la conviction, puisque ces femmes reçoivent des promotions tout comme tous les hommes, que d'ici dix ans, il y aura à peu près 44 p. 100 de femmes aux postes de professeur titulaire. Les choses changent donc. Souvent aussi, ces femmes appartiennent à une minorité visible. Je ne peux pas vous donner le chiffre exact, mais il y en a beaucoup.

Le président : Nous sommes tous tout à fait conscients de ce que le président de Harvard a dit récemment au sujet des maths et des sciences.

Senator Murray: Listening to the witnesses this evening and reading the material that we have been given, one is tempted to engage where I am sure they would like to be engaged, that is, on the substance of what they are doing, because it is extremely interesting work that all of them are doing in very important areas of public policy.

I am going to resist the temptation to get into that because our preoccupation is with accountability and governance. We are grappling with the fact that some \$7 billion has been transferred by the government over a period of a few years to various foundations established in different ways — some by legislation, some under the authority of the Canada Corporations Act — foundations that have quite different forms of governance and many different types of relationships with the government and, ultimately, with Parliament. That is what we are trying to get at.

I think I have asked all the questions I intended to ask about the green municipal funds earlier. Let me move to the Canada Foundation for Innovation just so that I can get a better idea of what it is.

I have a note that says that the CFI funds up to 40 per cent of a project's infrastructure costs. These funds are invested in partnership with eligible institutions and their funding partners from the public, private and voluntary sectors who provide the remaining 60 per cent of the project's cost.

Dr. Phillipson, you elaborated on that a bit in your opening statement. I would like to know to what extent your partners turn out to be the federal government in various other emanations. You mentioned ACOA and the Atlantic Innovation Fund. To what extent does it turn out that it is the federal government, rather than other levels of government or private bodies or voluntary sectors, that is your partner?

Mr. Phillipson: I do not know if I can give you an exact answer, but I do want to make one comment. Apart from the Atlantic Innovation Fund, in most provinces the 40 per cent has been provided by a provincial government program, in other words, most of the provinces thus far have set up mechanisms to partner and to match the CFI contribution. The other 20 per cent has come either from the institution, the university, a donor or a partner from the private sector.

Senator Murray: Well, I guess that is the answer I was looking for. It is not the federal government in various other emanations?

Mr. Phillipson: No, in fact our legislation prohibits us from funding government-supported science.

Ms. Charrette: Federal government departments can be partner in projects, so in some cases they will provide funding because it helps them meet their mandate and their objectives by

Le sénateur Murray : En écoutant les témoins ce soir et en lisant les documents qui nous ont été fournis, je suis tenté de discuter avec les témoins de ce dont ils aimeraient discuter, à savoir du fond de leur travail, car ils font effectivement un travail extrêmement intéressant dans des aspects très importants de la politique publique.

Cela étant, je vais résister à la tentation de me lancer dans cette discussion-là, car les sujets dont nous sommes saisis sont la reddition de comptes et la gouvernance. En effet, nous essayons de comprendre le fait que quelque 7 milliards de dollars ont été transférés par le gouvernement sur une période de quelques années à diverses fondations établies par différents moyens — certains législatifs, d'autres en vertu de la Loi sur les corporations canadiennes —, soit des fondations qui reposent sur des formes assez distinctes de gouvernance et qui entretiennent des relations très différentes avec le gouvernement et, somme toute, avec le Parlement. C'est ce à quoi nous voulons en venir.

Je pense avoir posé toutes les questions que je voulais poser au sujet des fonds municipaux verts tout à l'heure. Permettez-moi de passer maintenant à la Fondation canadienne pour l'innovation, histoire de savoir en quoi elle consiste exactement.

J'ai une note sous les yeux qui dit que la FCI finance jusqu'à 40 p. 100 des coûts d'infrastructure d'un projet. Ces fonds sont investis en partenariat avec des institutions admissibles et des partenaires des secteurs public, privé et bénévole, lesquels fournissent les 60 p. 100 qui restent sur le coût du projet.

Monsieur Phillipson, vous en avez parlé quelque peu dans votre déclaration liminaire. Je voudrais savoir dans quelle mesure vos partenaires ne sont pas en fait diverses incarnations du gouvernement fédéral. Vous avez évoqué l'APECA et le Fonds d'innovation de l'Atlantique. Dans quelle mesure votre partenaire n'est-il pas le gouvernement fédéral plutôt que d'autres niveaux du gouvernement ou des établissements des secteurs privé ou bénévole?

M. Phillipson : Je ne sais si je peux vous donner une réponse exacte, mais je veux néanmoins formuler une observation. Mis à part le Fonds d'innovation de l'Atlantique, dans la plupart des provinces, 40 p. 100 des fonds ont été versés au titre d'un programme public provincial. En d'autres termes, la majorité des provinces ont jusqu'à présent mis sur pied des mécanismes pour travailler en partenariat avec la FCI et débloquer des sommes équivalentes aux contributions de celle-ci. Le reste, soit 20 p. 100, a été fourni soit par une institution, une université, un donateur ou un partenaire du secteur privé.

Le sénateur Murray : Je suppose que c'est la réponse que je recherchais. N'est-ce pas là d'autres incarnations du gouvernement fédéral?

M. Phillipson : Non, en fait, notre législation nous interdit de financer des projets scientifiques soutenus par le gouvernement.

Mme Charrette : Les ministères fédéraux peuvent agir à titre de partenaire dans le cadre de projets. Ainsi, dans certains cas, ils financent des projets qui leur permettent de remplir leur mandat

having a research facility that their researchers may have access to or so on. I would estimate that it is less than 5 per cent, but we can get you a more definitive answer.

Senator Murray: Situations in which an institution, for example, comes to you but also taps some other source in the federal government.

Ms. Charrette: That is right, such as Agriculture Canada, Environment Canada.

Senator Murray: Less than 5 per cent you think, so we will not pause on that. I am interested in what appears to be the self-perpetuating nature of your governance. The legislation dictates that the foundation will be governed by a board of directors made of 15 individuals who will have to report to 15 members. The federal government appointed the first seven directors, including the chairperson of the board, and the first six members of the foundation. These six members then appointed nine further members of the foundation. The 15 members in turn appointed the next eight other directors. Directors are appointed for a three-year term while members are nominated for a five-year term.

Is this what it appears to be, a self-perpetuating membership that appoints?

Mr. Phillipson: It is, except for one very crucially important point. The appointment of the directors by the GIC was not the first time. It is ongoing. In other words, seven of the directors on a continuing basis are appointed by GIC and the chair and the other eight are appointed by the members.

Senator Murray: The members are appointed by whom? Is it by themselves or by each other? In other words, a vacancy in the membership is filled by the membership.

Mr. Phillipson: Yes, that is correct.

Senator Murray: Is there no other provision in the legislation about whom the members will represent? There is a list of them somewhere here. It all looks and sounds quite legitimate, but it is self-perpetuating.

Mr. Phillipson: The members do appoint new members but they appoint only half of the board. That is the minister, the GIC, appoints the chair and the other seven members of the board.

Senator Murray: Is there no other guideline as to the representativeness or otherwise of the membership?

Mr. Phillipson: In the legislation where it describes the qualifications of members, as well as directors, it does speak to the need for diversity and broad representation among the members.

Senator Murray: Beyond that, is there anything more specific than that?

Mr. Phillipson: I do not believe so.

et d'atteindre leurs objectifs en s'assurant l'accès à des laboratoires de recherche que leurs chercheurs peuvent utiliser. Je dirais que cela représente moins de 5 p. 100, mais nous pouvons toutefois vous obtenir une réponse plus précise.

Le sénateur Murray : Il existe des situations où une institution par exemple vous demande des fonds, mais puise aussi dans d'autres sources fédérales.

Mme Charrette : Tout à fait, des sources comme Agriculture Canada et Environnement Canada.

Le sénateur Murray : Vous pensez que c'est moins de 5 p. 100. Soit, nous n'allons pas nous éterniser là-dessus. Je m'intéresse à ce qui me semble être la nature autoperpétuante de votre gouvernance. La loi dispose que la fondation doit être dirigée par un conseil d'administration composé de 15 membres qui relèvent de 15 autres membres. Le gouvernement fédéral a nommé les sept premiers administrateurs, y compris le président du conseil, et les six premiers membres de la fondation. Ces six membres ont à leur tour nommé des membres à la fondation. Là encore, les 15 membres ont nommé les huit autres administrateurs. Les administrateurs sont nommés pour un mandat de trois ans tandis que les membres le sont pour cinq ans.

Est-ce bien de cela qu'il s'agit? Des membres qui s'auto-perpétuent en faisant des nominations?

M. Phillipson : C'est le cas, à une exception très cruciale près. La nomination des administrateurs par le gouverneur en conseil ne s'est pas faite la première fois. C'est continu. En d'autres mots, sept des administrateurs sont continuellement nommés par le gouverneur en conseil, et le président et les huit autres membres sont nommés par les membres.

Le sénateur Murray : Et les membres sont nommés par qui? Est-ce qu'ils sont nommés par eux-mêmes ou par les uns les autres? En d'autres mots, quand un poste de membre est vacant, il est rempli par un autre membre.

M. Phillipson : Oui, c'est exact.

Le sénateur Murray : N'y a-t-il pas de disposition dans la loi au sujet de qui les membres représentent? Il y a une liste de membres quelque part ici. Les noms m'ont l'air tout à fait légitimes, mais c'est une liste auto-perpétuante.

M. Phillipson : Les membres nomment de nouveaux membres, mais les nominations ne concernent que la moitié du conseil d'administration. C'est-à-dire que c'est le ministre, le gouverneur en conseil, qui nomme le président et les sept autres membres du conseil d'administration.

Le sénateur Murray : N'y a-t-il pas d'autre ligne directrice quant à la représentativité ou la composition des membres?

M. Phillipson : La loi décrit les qualifications des membres, ainsi que celles des administrateurs, et elle parle aussi de la nécessité d'assurer la diversité et la représentativité des membres.

Le sénateur Murray : Mais encore, y a-t-il quelque chose de plus spécifique que cela?

M. Phillipson : Je ne le crois pas, non.

Ms. Charrette: Half from business and half from academic, which is specified in the legislation.

Mr. Phillipson: The members.

Senator Murray: I see. Do the business members get to appoint the business members and the academics get to appoint the academics? Do you know how this works? Have you seen it work?

Ms. Charrette: No, they do not segregate it that way. They look at the whole to make sure that they have a group of individuals that is representative of the needs for the mandate of the foundation.

The Chairman: When you look at the names you see Martha Piper and Judith Maxwell and Donald Savoie.

Senator Murray: They are all well known. They are more than legitimate, the ones that I know, a few of them are quite highly qualified, but it is self-perpetuating. That is the point that should not be lost on us.

Now, Mr. Alvarez, I just want to get the financing of your organization clear. The capitalization, as the chairman pointed out earlier, is \$1.2 billion, and your statement says that Infoway operates as a strategic investor co-investing on average — I am not sure what that means — 50/50 in development costs with the member governments. Then I go to another document that our researchers have provided — and this has been alluded to earlier. I am looking at grants provided, \$51 million. That is what has come out of Infoway. Are we to take it that there is another \$51 million that has been provided by your provincial partners? Is that the case?

Mr. Alvarez: Actually it is more than \$51 million that has been provided by provincial partners.

May I respond to all three questions?

Senator Murray: Were there three?

Mr. Alvarez: Well, first, the \$1.2 billion is made up of three tranches.

Senator Murray: Yes, I see that.

Mr. Alvarez: In 2001, we got, I believe, \$500 million, in 2003, \$600 million, and last year, for public health surveillance, \$100 million.

Senator Murray: That is from the federal government.

Mr. Alvarez: Correct. The on-average statement, 50/50, we have nine programs from drugs and labs and Telehealth and public health surveillance, and the current dollars that we have are spread across those various areas. In some areas, for example, diagnostic imaging, typically we are funding 25 cents on the dollar. Where we go to client and provider registries, we are funding 75 cents on the dollar. That is why on average it is about a 50/50. In terms of the \$51 million, if we put in \$51 million then you can be sure that the provinces have put in at least \$51 million.

Mme Charrette : La moitié provient du milieu des affaires, et l'autre moitié du milieu universitaire, et cela est précisé dans la loi.

M. Phillipson : Des membres.

Le sénateur Murray : Je vois. Les membres provenant du milieu des affaires nomment-ils d'autres membres du milieu des affaires et les universitaires de même? Savez-vous comment cela fonctionne? Les avez-vous vus à l'œuvre?

Mme Charrette : Non, ils ne font pas de ségrégation de cette façon. Les membres gardent une vision d'ensemble et font en sorte que les candidats retenus cadrent avec le mandat de la fondation.

Le président : Quand vous regardez la liste des noms, vous voyez des noms comme Martha Piper et Judith Maxwell et Donald Savoie.

Le sénateur Murray : Ils sont tous bien connus. Ils sont on ne peut plus légitimes, du moins ceux que je connais; quelques-uns d'entre eux sont hautement qualifiés, mais tout le processus est auto-perpétuant. C'est ce qu'il ne faut pas perdre de vue.

Monsieur Alvarez, je voudrais m'assurer de bien comprendre le financement de votre organisation. La capitalisation, comme le président l'a indiqué, est de 1,2 milliard de dollars, et dans votre déclaration vous dites qu'Inforoute agit à titre d'investisseur stratégique qui investit conjointement—et je ne suis pas sûr de ce que cela signifie—dans les coûts de développement à part égale avec les gouvernements membres. Par ailleurs, je regarde un autre document que nos attachés de recherche nous ont fourni, et c'est un document auquel on a fait allusion tout à l'heure. Je regarde les subventions fournies, et c'est de l'ordre de 51 millions de dollars. C'est ce qui est imputé à Inforoute. Doit-on comprendre que 51 millions de plus ont été versés par vos partenaires provinciaux? Est-ce le cas?

M. Alvarez : En fait, nos partenaires provinciaux ont fourni plus de 51 millions de dollars.

Puis-je répondre aux trois questions?

Le sénateur Murray : En avais-je posé trois?

M. Alvarez : Premièrement, la somme de 1,2 milliard de dollars est répartie en trois tranches.

Le sénateur Murray : Oui, je vois cela.

M. Alvarez : En 2001, nous avons reçu, si je ne m'abuse, 500 millions de dollars, en 2003, 600 millions de dollars et, l'année dernière, au titre de la surveillance de la santé publique, 100 millions de dollars.

Le sénateur Murray : Du gouvernement fédéral?

M. Alvarez : Exact. Pour ce qui est de mon affirmation de la moyenne, des parts égales, sachez que nous avons neuf programmes portant sur divers sujets, les médicaments et les laboratoires, la télésanté et la surveillance de la santé publique, et les sommes dont nous disposons actuellement sont réparties sur ces différents sujets. Dans certains domaines, la visualisation diagnostique par exemple, notre financement est typiquement de l'ordre de 25 cents du dollar. S'agissant des registres des clients et des fournisseurs, nous finançons à hauteur de 75 cents du dollar.

In some case, they could have put in a lot more because there are parts of the project that we do not fund. I do not know the document you are looking at, but that \$51 million could have been for the first 18 months of operation.

What I have said is that by the end of this fiscal year we hope to have had about \$260 million committed, which again will have to be matched. We will not sign a contract without the understanding that the jurisdiction will also come up with its share of the money.

Senator Murray: I do not think you mentioned, perhaps you did — I was not following because I did not realize we had a copy of your opening statement when you were making it — the distribution of these projects across the country among the jurisdictions, but we could get to that another time. Is there anything that stands out in your mind, areas that are very unrepresented or overrepresented?

Mr. Alvarez: Yes, I really would like to respond to that because I think it is an excellent observation and question. I have been in this job for the last 10 months and, quite frankly, there is a real concern that some of our smaller provinces may not have been able to step up to the table in terms of their equivalent type of funding. One of the things we have been able to do in the last little while is work with all provinces across the country to get a three-year plan across the country. The idea here is not to get an electronic health record in Ontario, or in B.C. or in Alberta. The plan here is to get a pan-Canadian electronic health record. Therefore, we are not serving our mission if in fact P.E.I. or Nova Scotia or the Northwest Territories is not up to speed as well. That is why it is important for us to try to get this three-year picture in terms of where the country is. There are absolutely no commitments. Incidentally, in the three-year picture we have done for six of the nine programs, we are looking at expenditures over \$800 million.

There is no commitment from the provinces at this point that they will definitely have the money, but it gives them a sense in terms of what they can take to their treasuries — say, in Nova Scotia — and say: “If we do what we said we were going to do for our plans, then Infoway will put X dollars on the table that we will have to match.” In doing that, we have a good idea of how much of the equation this money is actually going to cover and how much will not be covered.

Senator Ringuette: In terms of your planning, if Ontario receives a grant from you to make electronic a certain portion of medical information, say, that involves development, et cetera, of a software program. I hope that, within your mandate, that software is being made available and shared with the other

C’est pourquoi j’ai dit que le financement est en moyenne à part égale. En ce qui concerne les 51 millions de dollars, sachez que si nous versons 51 millions de dollars, vous pouvez être sûr que les provinces débloqueront au moins 51 millions de dollars chacune. Dans certains cas, la quote-part de celles-ci pourrait être supérieure car nous ne finançons pas certaines parties du projet. Je ne sais pas quel document vous êtes en train de consulter, mais les 51 millions de dollars représentent peut-être nos dix-huit premiers mois d’activité.

Ce que j’ai dit, c’est que d’ici à la fin de l’exercice en cours, nous espérons avoir déboursé quelque 260 millions de dollars, et là encore, contre lesquels les provinces auront débloqué un montant équivalent. Nous ne signerons pas de contrats sans engagement de la part de la province en question à fournir une quote-part égale.

Le sénateur Murray : Je ne pense pas que vous ayez mentionné, ou peut-être l’avez-vous fait — je n’ai pas tout suivi parce que je ne m’étais pas rendu compte que nous avions une copie de votre déclaration liminaire pendant que vous la lisiez; qu’en est-il de la ventilation de ces projets sur le plan national par province, mais on pourrait y revenir plus tard. Avez-vous à l’esprit des régions qui sont sous-représentées ou surreprésentées?

M. Alvarez : Oui, je voudrais réagir à cela, parce que je pense que c’est une excellente observation et une excellente question. J’occupe mon poste actuel depuis 10 mois maintenant, et en toute franchise, on craint fortement que certaines des petites provinces n’aient pas été en mesure de participer faute de financement équivalent. Une des choses que nous avons réussi à faire ces derniers temps a été de collaborer avec toutes les provinces à l’élaboration d’un plan triennal pour l’ensemble du pays. L’idée n’est pas d’instaurer un dossier de santé électronique en Ontario, en Colombie-Britannique ou en Alberta, mais de mettre au point un dossier de santé électronique pancanadien. Nous ne remplirions pas notre mission si par exemple l’Île-du-Prince-Édouard, la Nouvelle-Écosse ou les Territoires du Nord-Ouest étaient laissés pour compte. C’est pourquoi il est d’autant important pour nous de tenter d’élaborer un plan triennal de l’orientation du pays. Cela n’entraîne absolument pas d’engagements. Soit dit en passant, dans le cadre du plan triennal que nous avons esquissé pour six des neuf programmes existants, nous escomptons des dépenses dépassant les 800 millions de dollars.

Jusqu’à présent, les provinces n’ont pas pris d’engagements à débloquer ces sommes, mais cela leur donne néanmoins une idée de ce qu’elles peuvent dire à leurs Trésors respectifs, par exemple en Nouvelle-Écosse — « Si nous faisons ce que nous avons dit que nous allions faire dans nos plans, Infoway fournira alors X dollars contre lesquels nous allons devoir fournir un montant équivalent ». Ce faisant, nous avons une bonne idée de ce que cet argent pourra couvrir et ne pas couvrir.

Le sénateur Ringuette : S’agissant de votre planification, si l’Ontario reçoit de vous une subvention pour informatiser une partie des renseignements médicaux pour couvrir l’élaboration d’un logiciel, par exemple, j’espère que dans le cadre de votre mandat vous prévoyez que ce logiciel soit mis à la disposition des

provinces so that your main objective of having one health information system is there. In other words, you do not have to duplicate and create 10 different systems to meet your objective. Am I correct?

Mr. Alvarez: One of the cornerstones of this program — which, incidentally in a very fractious area of health care in Canada, this is a program where I can certainly put my hand on my heart and say that 14 jurisdictions are working and co-operating and collaborating extremely well. A good example is the replication and reuse of the products that are developed in one part of the country and then moved to other parts.

For example, we have now a situation where we invested in Newfoundland and in Alberta in terms of client registries. Those registries now are being replicated with that software across the country. We have at times invested in parts of Saskatchewan and in B.C., and again they have been replicating. In fact, part of our contract will insist that this replication occurs, and part of our contract mandates that, at minimum, they will adopt the standards. If you do not get communication standards, data standards, then you will not be able to communicate across the country and we will not get our pan-Canadian system.

Hence, replication and reuse is absolutely essential and very well supported by the members.

Senator Murray: I will close by asking you about these three basic principles defined in funding agreements and endorsed by all jurisdictions. One, the collaboration of each member government is required on an equal basis. That is not a financial formula, because you have already told us that sometimes it's 75/25, or 50/50 or whatever.

Mr. Alvarez: Yes, but it is the same for all of them. If I am putting 75 cents on the client registries, then I will not put 75 cents on Nova Scotia and 25 cents for B.C. That will be for the entire program.

Senator Murray: Is that what that statement means?

Mr. Alvarez: They all have an equal vote. They will agree that this will be the percentage of funding for that particular program.

Senator Murray: Do you function by that kind of consensus?

Mr. Alvarez: We function by a business plan basically, and in the business plan we get down to that type of detail.

Senator Murray: But all have to agree.

Mr. Alvarez: Yes.

Senator Murray: The second principle is this: Each member has an oversight role in Infoway.

autres provinces de sorte que leur objectif principal demeure l'instauration d'un système d'information de santé national. En d'autres termes, que vous n'ayez pas à reproduire 10 systèmes différents pour atteindre votre objectifs. Ai-je raison?

M. Alvarez : Un des piliers de ce programme, qui soit dit en passant concerne un aspect des soins de santé qui est très fractionné au Canada, est que je suis en train de lever ma main droite et de jurer que les 14 provinces et territoires collaborent extrêmement bien. Un bon exemple de cette coopération est illustré par la réutilisation des produits qui ont été conçus dans une région du pays puis transférés dans les autres.

À titre d'exemple, nous avons actuellement une situation où nous avons investi à Terre-Neuve et en Alberta dans l'établissement de registres de clients. Ces registres sont maintenant repris par le reste du pays par voie de logiciel. Il est déjà arrivé qu'on investisse dans des parties de la Saskatchewan et de la Colombie-Britannique, et là encore, les projets ont été repris. En fait, dans une partie de notre contrat, nous insistons sur la réutilisation, tout comme nous exigeons, à tout le moins, l'adoption de normes. Sans normes de communication, de données, les provinces et territoires ne seront pas en mesure de communiquer à l'échelle du pays, et le système ne sera pas pancanadien.

Ainsi, la reproduction et la réutilisation sont tout à fait essentielles et largement soutenues par les membres.

Le sénateur Murray : J'aimerais terminer en vous posant des questions sur les trois principes de base qui sont définis dans les accords de financement et soutenus par l'ensemble des administrations. D'abord, chaque gouvernement doit collaborer à part égale. Il ne s'agit pas là d'une formule de financement car, en effet, vous nous avez déjà dit que la participation peut se faire à 75/25, 50/50, et cetera.

M. Alvarez : Oui, mais la proportion sera la même pour tous. Par exemple, si la contribution aux registres des clients s'élève à 75 cents, elle ne sera pas de 75 cents pour la Nouvelle-Écosse et de 25 cents pour la Colombie-Britannique. La contribution est fixée pour l'ensemble du programme.

Le sénateur Murray : C'est donc comme cela qu'il faut interpréter ces propos?

M. Alvarez : Tous les votes ont le même poids. Les membres se mettent d'accord sur le pourcentage de financement qui sera accordé à un programme donné.

Le sénateur Murray : Vous travaillez donc sur une base consensuelle?

M. Alvarez : De façon générale, c'est notre plan d'affaires qui guide nos activités et ce plan comprend ce genre de détail.

Le sénateur Murray : Mais il faut qu'il y ait consensus.

M. Alvarez : Effectivement.

Le sénateur Murray : Passons au deuxième principe, à savoir que dans le cadre d'Infoway, chaque membre exerce un rôle de surveillance.

Mr. Alvarez: By that, we mean that the corporate business plan, the annual reports, the compliance audits, the financial audits are all made available to the members, the deputy ministers and, through them, to the ministers. They then are free to do with that as they choose, and they can table that in all 14 parliaments across the country. We also make those reports available to MPs and senators.

Senator Murray: Three: No individual member or government has a priority oversight role. Is this your way, or the way that 11 deputy ministers have of — depending upon the situation — telling their governments to get lost?

Mr. Alvarez: We are trying to say that around that particular table, neither the federal government's nor the provinces' vote is more superior than anyone else's; each has an equal vote. They can collectively tell us or the board to get lost or to agree to our plans.

Senator Murray: They are not going to object if a Senate or Commons committee takes a very active interest in the affairs of Infoway, for example, and how it is functioning and what it is doing. There is no requirement in your case either, is there, that your annual report be tabled in Parliament?

Mr. Alvarez: No, there is no requirement that it has to be tabled in Parliament, but it is available to the minister.

Senator Murray: You would have no objection.

Mr. Alvarez: We certainly will not.

Senator Murray: Once that is done, it is up to Parliament to decide to refer it to a committee or whatever and I think the minimum for all these foundations should be that their annual report be tabled in Parliament and then it is up to us to decide whether we are in a position to do something.

The Chairman: We would then be in a position to be able to summon you to account and could open up more channels of transparency.

Senator Murray: Thank you very much, all of you. It is very interesting.

The Chairman: I have a couple of questions on return on investment, because the amounts of money are Canadian taxpayers' money, and the amounts are very large, \$9.1 billion over just a few years. A lot of the money has not been spent. As I understand it, as of March 31, 2004, the CFI had some \$3.1 billion in bank accounts and investments. I would like to know what kind of return on investment you were getting for Canadian taxpayers' money for \$3.1 billion.

Mr. Phillipson: At first when you said return on investment, I thought you meant the economic and social benefits, and I was prepared to give you a half hour response.

The Chairman: No, I am interested in the business component.

M. Alvarez : Il faut comprendre par là que les membres, les sous-ministres et, par conséquent, les ministres, ont accès au plan d'affaires, aux rapports annuels, aux rapports de conformité et aux rapports financiers. Ils peuvent faire de ces documents ce que bon leur semble et peuvent même décider de les déposer dans les 14 parlements canadiens. L'ensemble des rapports est également à la disposition des députés et sénateurs.

Le sénateur Murray : Troisième principe : nul membre ou gouvernement n'exerce un rôle de surveillance prioritaire. Est-ce votre façon, ou la façon des 11 sous-ministres — cela dépend de la situation — d'envoyer promener leurs gouvernements respectifs?

M. Alvarez : Nous tentons de montrer clairement qu'autour de cette table-là, aucun vote n'a préséance, que ce soit celui du gouvernement fédéral ou des provinces; les votes ont un poids égal. Les membres peuvent collectivement nous envoyer promener, nous ou le conseil ou peuvent entériner nos plans.

Le sénateur Murray : Il n'y aura pas d'objections si un comité du Sénat ou de la Chambre s'intéresse activement à Inforoute, par exemple, à son fonctionnement et à ses activités? Vous n'êtes pas tenu, il me semble, de déposer devant le Parlement votre rapport annuel?

M. Alvarez : C'est vrai, nous ne sommes pas tenus de déposer le rapport devant le Parlement, mais il est à la disposition du ministre.

Le sénateur Murray : Vous n'y verriez aucun problème?

M. Alvarez : Aucun.

Le sénateur Murray : Une fois que ça sera fait, c'est le Parlement qui devra décider ou non de renvoyer ce dossier en comité. J'estime qu'au minimum toutes ces fondations devraient être tenues de déposer leurs rapports annuels devant le Parlement. Nous devrons ensuite déterminer si nous sommes en mesure d'agir.

Le président : Nous serions ainsi en mesure de vous demander de rendre des comptes, améliorant ainsi la transparence.

Le sénateur Murray : Merci beaucoup à tous. Ce débat fut fort intéressant.

Le président : J'aimerais poser quelques questions sur le rendement. Après tout, c'est de l'argent des contribuables qu'il s'agit et les sommes en jeu ne sont pas négligeables puisqu'on parle de 9,1 milliards de dollars sur quelques années. Il y a des sommes importantes d'argent qui n'ont pas été dépensées. Si j'ai bien compris, au 31 mars 2004, la valeur des investissements et des comptes bancaires de la FCI s'élevait à quelque 3,1 milliards de dollars. Je voudrais savoir quel a été le rendement de ces 3,1 milliards de dollars versés par le contribuable.

M. Phillipson : Quand vous avez parlé pour la première fois de rendement, je pensais que vous faisiez référence aux avantages économiques et sociaux et je m'apprêtais à vous donner une réponse d'une demi-heure.

Le président : Non, c'est vraiment l'aspect financier qui m'intéresse.

Mr. Phillipson: Right. The funds are invested according to government guidelines, and I believe — and our vice-president of corporate affairs is sitting there — that the return on investment has been 5.73 per cent since its inception.

The Chairman: Could I ask the other two presenters, what kind of return are you getting with your invested dollars?

Ms. Arnold: On the Green Municipal Enabling Fund, which is the grant fund, which has shorter-term investments, since inception, on an annualized basis, we have received just over 6 per cent. On the Green Municipal Investment Fund, we have an annualized return, since inception, of 7.26 per cent.

Mr. Alvarez: I knew I would need my CFO before the night was out. We are getting 4.35 per cent. Our funding agreement ties us to fixed income instruments.

The Chairman: No equities at all?

Mr. Alvarez: No, and that is in the funding agreement.

The Chairman: You are all sitting on a lot of money that has been advanced prior to its use. If this money were sitting in the Consolidated Revenue Fund, which is the government's main bank account, would it be getting a greater return on investment? That is one of the questions Canadians have a right to ask.

On behalf of the senators here present and those who had to leave early, I would like to thank each of you for your very candid and forthright presentations. We deeply appreciate it. I want you to know that we take these issues very seriously because it goes right to the heart of the mandate of this committee. You have helped us a lot.

The committee adjourned.

M. Phillipson : Très bien. Nos fonds sont investis conformément aux lignes directrices gouvernementales. Je crois — le vice-président des affaires de l'entreprise qui m'accompagne pourra me corriger si je me trompe — que le rendement depuis la création du fonds s'élève à 5,73 p. 100.

Le président : J'aimerais que les deux autres témoins nous indiquent le rendement de leurs investissements.

Mme Arnold : Pour ce qui est du Fonds d'habilitation municipale vert, qui est un fonds de subvention et qui est constitué d'investissements à court terme, le rendement annualisé depuis la création du fonds s'élève à un peu plus de 6 p. 100. Le Fonds d'investissement municipal vert, quant à lui, jouit d'un rendement annualisé depuis sa création de 7,26 p. 100.

M. Alvarez : Je me doutais qu'il faudrait que je fasse appel à mon directeur financier avant la fin de cette réunion. Notre rendement est de 4,35 p. 100. En vertu de notre accord de financement, nous sommes limités aux valeurs à revenu fixe.

Le président : Vous n'avez pas d'actions du tout?

M. Alvarez : Non, et c'est bien stipulé dans l'accord de financement.

Le président : Vous avez tous accès à beaucoup d'argent qui a été avancé. Si ces sommes s'ajoutaient au Trésor public, c'est-à-dire le compte en banque principal du gouvernement, le rendement serait-il plus avantageux? Les Canadiens méritent qu'on réponde à cette question, entre autres.

Au nom des sénateurs qui sont toujours ici et de ceux qui ont dû partir avant la fin, je voudrais remercier chacun d'entre vous de vos exposés directs et honnêtes. Nous vous sommes très reconnaissants. Sachez que nous accordons une grande importance aux questions qui ont été soulevées aujourd'hui car elles rejoignent le mandat du comité. Vos interventions nous ont été très utiles.

La séance est levée.



If undelivered, return COVER ONLY to:
Public Works and Government Services Canada –
Publishing and Depository Services
Ottawa, Ontario K1A 0S5

En cas de non-livraison,
retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à:
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada –
Les Éditions et Services de dépôt
Ottawa (Ontario) K1A 0S5

WITNESSES

Wednesday, February 2, 2005

Green Municipal Investment Fund:

Elisabeth Arnold, Director, Centre for Sustainable Community Development.

Canada Foundation for Innovation:

Eliot Phillipson, President and CEO;
Carmen Charrette, Senior Vice-President.

Canada Health Infoway:

Richard C. Alvarez, President and Chief Executive Officer.

TÉMOINS

Le mercredi 2 février 2005

Fonds d'investissement municipal vert :

Elisabeth Arnold, directrice, Centre pour le développement de collectivités.

Fondation canadienne pour l'innovation :

Eliot Phillipson, président-directeur général;
Carmen Charrette, première vice-présidente.

Inforoute Santé du Canada :

Richard C. Alvarez, président et chef de la direction.



LC13
-N14



First Session
Thirty-eighth Parliament, 2004-05

Première session de la
trente-huitième législature, 2004-2005

SENATE OF CANADA

SÉNAT DU CANADA

*Proceedings of the Standing
Senate Committee on*

*Délibérations du Comité
sénatorial permanent des*

National Finance

Finances nationales

Chair:

The Honourable DONALD H. OLIVER

Président :

L'honorable DONALD H. OLIVER

Tuesday, February 8, 2005

Le mardi 8 février 2005

Issue No. 7

Fascicule n° 7

Eighth meeting on:

Main Estimates 2004-05

Huitième réunion concernant :

Le budget principal des dépenses 2004-2005

WITNESSES:
(See back cover)

TÉMOINS :
(Voir à l'endos)

THE STANDING SENATE COMMITTEE
ON NATIONAL FINANCE

The Honourable Donald H. Oliver, *Chair*

The Honourable Joseph A. Day, *Deputy Chair*

and

The Honourable Senators:

* Austin, P.C. (or Rompkey, P.C.) Biron Comeau Cools Day Downe Ferretti Barth	Harb * Kinsella (or Stratton) Murray, P.C. Ringuette Stollery Stratton
--	--

*Ex Officio Members

(Quorum 4)

Changes in membership of the committee:

Pursuant to rule 85(4), membership of the committee was amended as follows:

The name of the Honourable Senator Day is substituted for that of the Honourable Senator Massicotte (*February 3, 2005*).

The name of the Honourable Senator Stollery added (*February 8, 2005*).

LE COMITÉ SÉNATORIAL PERMANENT
DES FINANCES NATIONALES

Président : L'honorable Donald H. Oliver

Vice-président : L'honorable Joseph A. Day

et

Les honorables sénateurs :

* Austin, C.P. (ou Rompkey, C.P.) Biron Comeau Cools Day Downe Ferretti Barth	Harb * Kinsella (ou Stratton) Murray, C.P. Ringuette Stollery Stratton
--	--

*Membres d'office

(Quorum 4)

Modifications de la composition du comité :

Conformément à l'article 85(4) du Règlement, la liste des membres du comité est modifiée, ainsi qu'il suit :

Le nom de l'honorable sénateur Day est substitué à celui de l'honorable sénateur Massicotte (*le 3 février 2005*).

Le nom de l'honorable sénateur Stollery est ajouté (*le 8 février 2005*).

MINUTES OF PROCEEDINGS

OTTAWA, Tuesday, February 8, 2005
(12)

[English]

The Standing Senate Committee on National Finance met at 9:30 a.m., this day, in room 9, Victoria Building, the Chair, the Honourable Donald H. Oliver, presiding.

Members of the committee present: The Honourable Senators Biron, Comeau, Cools, Day, Downe, Ferretti Barth, Harb, Murray, P.C., Oliver and Ringuette (10).

In attendance: Guy Beaumier, Research Officer, Library of Parliament.

Also in attendance: The official reporters of the Senate.

Pursuant to the Order of Reference adopted by the Senate on Wednesday, October 20, 2004, the committee continued its consideration of the examination of the Main Estimates laid before Parliament for the fiscal year ending March 31, 2005. (*For complete text of the Order of Reference, please see Issue No. 1 of the Proceedings of the committee.*)

WITNESSES:*Elections Canada:*

Jean-Pierre Kingsley, Chief Electoral Officer;

Diane Davidson, Deputy Chief Electoral Officer and Chief Legal Counsel;

Janice Vézina, Senior Director, Election Financing and Corporate Services.

Office of the Commissioner of Official Languages:

Dyane Adam, Commissioner;

Louise Guertin, Director General, Corporate Services Branch.

The Chair made a statement.

Mr. Kingsley made a statement and, together with the other witnesses, answered questions.

At 10:37 a.m., the committee suspended.

At 10:40 a.m., the committee resumed.

The Chair made a statement.

Ms. Adam made a statement and, together with Ms. Guertin, answered questions.

At 11:40 a.m., the committee adjourned to the call of the Chair.

ATTEST:**PROCÈS-VERBAL**

OTTAWA, le mardi 8 février 2005
(12)

[Traduction]

Le Comité sénatorial permanent des finances se réunit aujourd'hui à 9 h 30 dans la pièce 9 de l'édifice Victoria, sous la présidence de l'honorable Donald H. Oliver (*président*).

Membres du comité présents : Les honorables sénateurs Biron, Comeau, Cools, Day, Downe, Ferretti Barth, Harb, Murray, C.P., Oliver et Ringuette (10).

Est présent : Guy Beaumier, attaché de recherche, Bibliothèque du Parlement.

Sont également présents : Les sténographes officiels du Sénat.

Conformément à l'ordre de renvoi adopté par le Sénat le mercredi 20 octobre 2004, le comité poursuit l'examen du Budget principal des dépenses déposé devant le Parlement pour l'exercice se terminant le 31 mars 2005. (*Le texte intégral de l'ordre de renvoi figure dans le fascicule n° 1 des délibérations du comité.*)

TÉMOINS :*Élections Canada :*

Jean-Pierre Kingsley, directeur général des élections;

Diane Davidson, sous-directrice générale des élections et première conseillère juridique;

Janice Vézina, directrice principale, Financement des élections et des Services intégrés.

Commissariat aux langues officielles :

Dyane Adam, commissaire;

Louise Guertin, directrice générale, Direction générale des services corporatifs.

Le président fait une déclaration.

M. Kingsley fait une déclaration et, avec les autres témoins, répond aux questions.

À 10 h 37, la séance est suspendue.

À 10 h 40, la séance reprend.

Le président fait une déclaration.

Mme Adam fait une déclaration et, avec Mme Guertin, répond aux questions.

À 11 h 40, le comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation de la présidence.

ATTESTÉ :

La greffière du comité,

Catherine Piccinin

Clerk of the Committee

EVIDENCE

OTTAWA, Tuesday, February 8, 2005

The Standing Senate Committee on National Finance met this day at 9:30 a.m. to examine the Main Estimates laid before Parliament for the fiscal year ending March 31, 2005.

Senator Donald H. Oliver (*Chairman*) in the chair.

[*English*]

The Chairman: I remind honourable senators that the field of interest of this committee is accountability, transparency and government spending, either directly through the Estimates or indirectly through bills.

[*Translation*]

On Wednesday, October 20, 2004, our committee was authorized to study and report on the projected expenditures of the Main Estimates for the fiscal year ending March 31, 2005.

[*English*]

This week, we are hearing from a number of officers of Parliament. This committee has already heard from the Auditor General. We understand that other Senate committees may hear regularly from some offices regarding their mandate and the programs they deliver. However, this committee is interested in dollars and cents. We are here to discuss the Main Estimates and how they allocate the funds.

This morning we are pleased to have with us Mr. Kingsley, the Chief Electoral Officer.

[*Translation*]

Mr. Kingsley was appointed Chief Electoral Officer of Elections Canada in February 1990. He was responsible for administering federal elections, the 1992 referendum, the general elections of 1993, 1997 and 2000, as well as several by-elections.

[*English*]

As Chief Electoral Officer, Mr. Kingsley has overseen the development of the National Register of Electors — the permanent voters list — and the introduction of computer use in all areas of electoral administration from digitalized geo-cartography to local field office communications and management.

Honourable senators we are interested in posing questions to Mr. Kingsley about spending, costs, estimates and what is actually done with taxpayers' dollars.

Mr. Kingsley, please proceed.

TÉMOIGNAGES

OTTAWA, le mardi 8 février 2005

Le Comité sénatorial permanent des finances nationales se réunit aujourd'hui à 9 h 30 pour étudier le Budget principal des dépenses déposé au Parlement pour l'exercice se terminant le 31 mars 2005.

Le sénateur Donald H. Oliver (*président*) occupe le fauteuil.

[*Traduction*]

Le président : Je rappelle aux honorables sénateurs que notre comité examine les questions de la reddition de comptes, de la transparence et des dépenses publiques, soit directement en examinant le budget, ou indirectement, en étudiant des projets de loi.

[*Français*]

Le mercredi 20 octobre 2004, notre comité a été autorisé à étudier afin d'en faire rapport, les dépenses projetées dans le Budget principal des dépenses pour l'exercice se terminant le 31 mars 2005.

[*Traduction*]

Cette semaine, nous entendons plusieurs hauts fonctionnaires du Parlement. Nous avons déjà entendu la vérificatrice générale. Nous savons que certains de ces hauts fonctionnaires comparaissent régulièrement devant d'autres comités du Sénat ou pour faire rapport de l'exécution de leur mandat et de leurs programmes. Cependant, notre comité s'intéresse aux questions d'argent. Nous sommes ici pour étudier le Budget principal des dépenses et l'affectation des fonds.

Nous avons le plaisir ce matin de recevoir M. Kingsley, le directeur général des élections.

[*Français*]

M. Kingsley a été nommé directeur général d'Élections Canada en février 1990. Il a assumé la responsabilité de l'administration électorale pour les scrutins fédéraux, le référendum de 1992, les élections générales de 1993, 1997 et 2000, ainsi que de nombreuses élections partielles.

[*Traduction*]

À titre de directeur général des élections, M. Kingsley a présidé à l'établissement du Registre national des électeurs — la liste permanente des électeurs — et à l'introduction de l'informatique dans tous les secteurs de l'administration électorale, de la géocartographie numérique à la gestion des bureaux locaux et aux communications avec ceux-ci.

Honorables sénateurs, nous voudrions sans doute interroger M. Kingsley au sujet des dépenses, des coûts, des prévisions budgétaires et de la façon dont l'argent des contribuables est dépensé.

Monsieur Kingsley, à vous la parole.

Mr. Jean-Pierre Kingsley, Chief Electoral Officer, Elections Canada: Honourable senators, thank you for this opportunity to provide all the information to the committee that it wishes to obtain in its consideration of the best use of dollars for taxpayers.

I am pleased to appear before you to discuss matters relating to the 2004-05 estimates for my office. I am accompanied by Ms. Diane Davidson, Deputy Chief Electoral Officer and Chief Legal Counsel, and Ms. Janice Vézina, Senior Director of Election Financing and Corporate Services.

First, I will introduce my office on the basis of its funding. Second, I will outline the 2004-05 estimates, including the costs related to the national register of electors, then the cost of the 38th General Election. Finally, I will inform the committee about the audits of the activities of my office by the office of the Auditor General of Canada, the very thing about which you are concerned this morning.

The Chief Electoral Officer, as the Chair mentioned, is appointed by a resolution of the House of Commons and may be removed from office only for cause by a joint address of the Senate and the House of Commons — an important matter to remember. That resolution, by the way, has been unanimous for all five occupants of the position, and I am the fifth, obviously.

Unlike the other officers of Parliament, the Chief Electoral Officer holds office until the age of 65 unless, of course, there is removal for cause. That has not occurred so far.

The Chief Electoral Officer directs and supervises the conduct of elections and performs the duties and functions necessary for the administration of the Canada Elections Act. This is reflected through the three strategic outcomes as stated in our *2004-05 Report on Plans and Priorities*. The first is the delivery of federal elections, by-elections and referendums as well as the administration of political financing provisions — and they are major. The second is the achievement and maintenance of a state of readiness to deliver electoral events — and that is complex. The third is the provision of timely and high-quality public education and information programs on electoral matters, particularly to those most likely to experience difficulties in exercising their democratic rights. That is almost a direct quote from the statute.

The duties of the Chief Electoral Officer have become more numerous and complex over time. The incumbent is now responsible for the Canada Elections Act, the Electoral Boundaries Readjustment Act and the Referendum Act. The duties under the Electoral Boundaries Readjustment Act were pursued by two different committees of the House of Commons during the last exercise.

Elections Canada is responsible for all aspects of the conduct of elections. Apart from the three strategic outcomes that I mentioned earlier, my office also has the following main

M. Jean-Pierre Kingsley, directeur général des élections, Élections Canada : Honorables sénateurs, merci de me donner l'occasion de donner à votre comité tous les renseignements qu'il souhaite dans son examen de l'utilisation optimale de l'argent des contribuables.

Je suis heureux de comparaître devant vous pour discuter du Budget des dépenses 2004-2005 de mon Bureau. Je suis accompagné de Mme Diane Davidson, sous-directrice générale des élections et première conseillère juridique, et de Mme Janice Vézina, directrice principale du Financement des élections et des Services intégrés.

Je vais d'abord présenter mon Bureau et les bases de son financement. En second lieu, je tracerai les grandes lignes de notre Budget des dépenses 2004-2005 — en particulier le coût du Registre national des électeurs et le coût de la 38^e élection générale. En dernier lieu, j'aimerais informer le comité des vérifications des activités de mon Bureau menées par le Bureau du vérificateur général du Canada, sujet qui vous intéresse particulièrement.

Comme le président l'a mentionné, le directeur général des élections est nommé par résolution de la Chambre des communes et ne peut être révoqué que pour un motif grave, sur adresse conjointe du Sénat et de la Chambre des communes, fait important. Soit dit en passant, cette résolution a été adoptée à l'unanimité pour les cinq personnes, y compris moi-même, qui jusqu'à maintenant ont occupé ce poste.

Contrairement aux autres hauts fonctionnaires du Parlement, le directeur général des élections exerce ses fonctions jusqu'à l'âge de 65 ans, sauf s'il est révoqué, ce qui ne s'est pas produit jusqu'à maintenant.

Le directeur général des élections dirige et supervise la conduite des élections, et assume les fonctions nécessaires à l'administration de la Loi électorale du Canada. Ce mandat se traduit par les trois résultats stratégiques décrits dans notre *Rapport sur les plans et les priorités 2004-2005*. Premièrement, conduire des élections générales, des élections partielles et des référendums fédéraux et administrer les dispositions sur le financement politique — ce qui n'est pas une mince tâche. Deuxièmement, atteindre et maintenir un état de préparation aux scrutins — ce qui est complexe. Troisièmement, offrir des programmes d'éducation et d'informations publics de qualité et en temps opportun, en particulier à ceux qui sont le plus susceptibles d'éprouver des difficultés à exercer leurs droits démocratiques. Cette dernière phrase est presque tirée textuellement de la loi.

Les tâches du directeur général des élections sont devenues plus nombreuses et complexes avec le temps. Le titulaire administre la Loi électorale du Canada, la Loi sur la révision des limites des circonscriptions électorales et la Loi référendaire. Deux comités différents de la Chambre des communes ont étudié les fonctions que nous confère la Loi sur la révision des limites des circonscriptions électorales, au cours du dernier exercice.

Élections Canada est responsable de tous les aspects de la conduite des scrutins. En plus des trois résultats stratégiques que j'ai mentionnés précédemment, mon Bureau a également la

responsibilities. First, the office is responsible to ensure Canadian citizens are registered to vote, both on an ongoing basis through the national register of electors and during elections through revision. Second, the office is responsible to oversee the political finance provisions for political entities.

My office has continued to maintain and enhance professionalism in all these areas.

The Chief Electoral Officer also appoints the Broadcasting Arbitrator who is responsible for apportioning free and paid political broadcasting time. Under the referendum law, this is a vital function, as is the other, but people forget about the referendum law.

The Commissioner of Canada Elections is responsible for investigating and prosecuting any complaint under the act. It is a unique feature not found anywhere else in the world that the commissioner, appointed by the Chief Electoral Officer, prosecutes before the courts of the land.

There are two budgetary authorities that fund the activities of the Chief Electoral Officer. This is peculiar and particular to the Chief Electoral Officer. The first is an administrative vote, which is an annual appropriation, called Vote 25 in the books, to cover the salaries of permanent employees. Treasury Board determines the level of funding for Vote 25. We have carefully chosen these words: cover the salaries of permanent employees.

Vote 25 amounts to \$13.2 million for the salaries of approximately 210 full-time employees. An increase of \$5.6 million was received through the 2004-05 Supplementary Estimates (A). This increase covers the salaries of 120 permanent employees, thus an increase in the number of permanent employees. The additional funds are necessary to implement and maintain services improvements on an ongoing basis between electoral events as well as to address the changes to political financing introduced by Bill C-24. Those changes were major.

The second budgetary authority is statutory. It draws directly from the Consolidated Revenue Fund. The estimates for the statutory authority vary from one fiscal year to the next and reflect the particular activities my office must carry out under the legislation for the conduct of electoral events, including by-elections, referendums and the decennial redistribution of electoral districts. It also includes two other statutory items. One is very minor, that being the salary of the Chief Electoral Officer, and the other is the funds required for the employee benefit plans.

The statutory authority granted by electoral legislation is unique to the Chief Electoral Officer. It was developed in large part because the timing of elections is not known in advance, and precise annual budgetary allocations for that purpose cannot be determined in advance for that same reason. It is also imperative for the conduct of an effective, fair and impartial electoral process that funding be insulated from executive control — hence, the need for that statutory authority. For these reasons, the statutory authority allows for spending without further reference to Parliament, although all the forecast and actual spending are

grande responsabilité suivante. Premièrement, il doit veiller à l'inscription sur la liste électorale des citoyens canadiens habilités à voter, par la mise à jour continue du Registre national des électeurs et la révision des listes en période électorale. Deuxièmement, le Bureau doit surveiller l'application des règles sur le financement des entités politiques.

Mon Bureau a toujours maintenu et ne cesse d'améliorer son professionnalisme dans tous ces domaines.

Par ailleurs, le directeur général des élections nomme l'arbitre en matière de radiodiffusion, qui répartit le temps d'antenne gratuit et payant entre les partis. C'est une fonction capitale en ce qui concerne la Loi référendaire, comme dans le cas des autres lois, mais on a tendance à oublier la Loi référendaire.

Le commissaire aux élections fédérales fait enquête sur les allégations d'infraction à la loi et engage des poursuites, au besoin. Il s'agit là d'une caractéristique qui n'existe dans aucun autre pays du monde : le commissaire, nommé par le directeur général des élections, intente des poursuites devant les tribunaux.

Deux autorisations budgétaires financent les activités du Bureau du directeur général des élections. C'est une disposition singulière qui s'applique au directeur général des élections. La première est un crédit administratif annuel, appelé crédit 25, affecté aux salaires des employés permanents. C'est le Conseil du Trésor qui détermine le niveau de financement du crédit 25. Nous avons bien pesé nos mots : cet argent est affecté aux salaires des employés permanents.

Le crédit 25 se chiffre à 13,2 millions de dollars pour environ 210 employés à temps plein. Pour couvrir le salaire de 120 employés permanents de plus, mon Bureau a obtenu une augmentation de 5,6 millions de dollars dans le Budget supplémentaire des dépenses (A) 2004-2005. Ces fonds additionnels servent à améliorer continuellement nos services entre les scrutins et à mettre en œuvre les changements apportés par le projet de loi C-24 sur le financement politique. Il s'agit de changements majeurs.

La deuxième autorisation budgétaire est prévue par la loi et prélevée directement sur le Trésor. Le montant varie d'un exercice à l'autre, selon les activités que mon Bureau doit exécuter en application de la loi, notamment les élections partielles, les référendums et le redécoupage des circonscriptions électorales tous les 10 ans. Ce montant couvre également deux autres éléments prévus par la loi. Le premier, très peu important, est le salaire du directeur général des élections et le deuxième, les régimes d'avantages sociaux des employés.

Aucun autre haut fonctionnaire du Parlement ne possède cette autorisation législative, qui a été établie en grande partie parce que la date de l'élection n'est pas connue d'avance et qu'on ne peut pas facilement prévoir les crédits annuels requis. En outre, pour que le processus électoral soit efficace, équitable et impartial, il est essentiel que le contrôle des ressources financières soit à l'abri du pouvoir exécutif, d'où la nécessité de cette autorisation. L'autorisation législative permet donc à Élections Canada d'engager des dépenses sans devoir s'adresser au Parlement, bien que le Conseil du Trésor présente nos prévisions budgétaires

reported to Parliament through Treasury Board. I appear every year on this matter before the House of Commons Standing Committee on Procedure and House Affairs. I look forward to appearing before this committee at any time in respect of this or any other matter.

Our 2004-05 fiscal budget under both statutory authorities was estimated at \$37 million, for a total budget of just over \$50 million.

[Translation]

The major items in our 2004-2005 Estimates under both Vote 25 and the statutory authorities include: \$9.1 million for information technology programs; \$3.9 million for maintaining event-readiness activities; \$2.8 million for Employee Benefit Plans; \$2.4 million for electoral geography program; \$2.3 million for ongoing public education and information programs, which I had referred to earlier; \$7.5 million for other ongoing costs, primarily salaries, training and travel, and rental of equipment and office space — these are salaries for non full-time workers; and \$6 million for the newly legislated annual allowances to qualifying political parties. These allowances are paid out quarterly, but for January 2004 they were paid in full to provide transitional funding for political parties. And last, \$6.2 million was set aside for the National Register of Electors.

The register contained an estimated 95 percent of electors on the preliminary list of electors for the 38th general election. On February 25, 2004 I informed the Standing Senate Committee on Legal and Constitutional Affairs of the savings provided by the National Register of Electors. We currently estimate that the register has saved \$31 million at the provincial and municipal levels, over and above the \$60 million net savings at the federal level. If one includes British Columbia's projected \$11 million savings, the estimated total cost avoidance to date resulting from the National Register of Electors amounts to over \$100 million. With each election, an extra \$30 million net savings can be added, through the use of the National Register of Electors.

Estimates are prepared under the assumption we are mandated to maintain election-ready status at all times. Although the estimates process does not predict an election call. At the time of preparing the 2004-05 Estimates, we did not know that a general election would be called on May 23, 2004. Therefore, the estimates do not include the costs associated with the 38th general election.

The estimated cost of the 2004 general federal election is \$221 million. In addition, \$58 million is estimated for the reimbursement of election expenses to registered political parties and candidates, that amount is \$13 million higher than originally expected.

et fasse rapport de nos dépenses réelles au Parlement. Je comparais chaque année à ce sujet devant le Comité permanent de la procédure et des affaires de la Chambre. Je serai heureux de comparaître devant vous au moment où votre comité le jugera bon, à ce sujet ou au sujet de toute autre question.

Notre budget 2004-2005 au titre de toutes les autorisations législatives est estimé à 37 millions de dollars, pour un budget total d'un peu plus de 50 millions de dollars.

[Français]

Les principaux postes de notre Budget des dépenses 2004-2005, selon le crédit 25 et les autorisations législatives, comprennent : 9,1 millions de dollars pour les programmes de technologies de l'information; 3,9 millions de dollars pour les activités de préparation aux scrutins; 2,8 millions pour les programmes d'avantages sociaux; 2,4 millions de dollars pour les programmes de géographie électorale; 2,3 millions de dollars pour les programmes continus d'éducation et d'information du public, dont je parlais tantôt; 7,5 millions de dollars pour d'autres frais permanents, principalement les salaires, la formation, les déplacements et la location d'équipement et de locaux — ce sont les salaires des personnes qui ne sont pas à temps plein; et 6 millions de dollars pour l'allocation aux partis politiques admissibles. Cette allocation trimestrielle, nouvellement introduite dans la loi, a été payée en janvier 2004 en un seul versement pour faciliter la transition vers les partis politiques. En dernier lieu, 6,2 millions de dollars pour le Registre national des électeurs.

On estime que le registre contenait 95 p. 100 des électeurs qui étaient inscrits sur les listes préliminaires, donc au début de l'élection, à la 38^e élection générale. Le 25 février dernier, j'ai présenté au Comité sénatorial permanent des affaires juridiques et constitutionnelles les économies réalisées grâce au Registre national des électeurs. Présentement, les économies sont estimées à 31 millions de dollars aux échelons provincial et municipal, l'utilisation de la liste fédérale, en plus de 60 millions de dollars nets à l'échelon fédéral. Si l'on ajoute à ces économies celle de 11 millions de dollars prévus en Colombie-Britannique pour le prochain scrutin, les sommes économisées grâce au Registre national des électeurs dépasse à ce jour les 100 millions de dollars. À chaque élection, il y a une augmentation de 30 millions de dollars nets à rajouter à ces économies, grâce à l'utilisation du Registre national des électeurs.

Nos budgets des dépenses visent à ce que nous restions toujours prêts à tenir un scrutin, mais on ne peut prédire la date de déclenchement. Lorsque nous avons préparé notre Budget des dépenses 2004-2005, nous ne savions pas qu'une élection serait déclenchée le 23 mai 2004. Par conséquent, ce document ne comprend pas les coûts de la 38^e élection générale.

Le coût de cette élection est estimé à 221 millions de dollars, auxquels doit s'ajouter une somme de 58 millions de dollars versés aux partis enregistrés et aux candidats en remboursement de leurs dépenses électorales, un remboursement de 13 millions de dollars supérieur à nos prévisions.

Although our original estimates factored in changes to the act under Bill C-24, it was not possible to accurately predict the impacts that all the changes taken together would have on spending at the 2004 general election.

Finally, I wish to inform the committee that the Auditor General of Canada recently completed an audit of the transactions and financial statements of my office as of March 31, 2004. I have attached as an annex to my speaking notes a copy of the audit report signed by the Auditor General, which was submitted to the Speaker of the other chamber. At my invitation, the Auditor General is currently conducting a performance audit of my office on the federal electoral process. It is expected that the report will be included in the Auditor General's report of November 2005.

Thank you once again for having invited us to appear before you. We are now ready to take your questions and hope to answer them to the best of our knowledge.

[English]

The Chairman: I am interested in the cost savings for the register. You said \$31 million at the provincial and municipal levels and \$60 million at the federal level. What kind of evaluation was done to determine the effectiveness? How did you arrive at those figures? Was it done by outside accountants? What methodologies were used?

Mr. Kingsley: I will ask Ms. Vézina to respond to that.

Ms. Janice Vézina, Senior Director, Election Financing and Corporate Services, Elections Canada: When the register was created, a business case was prepared that was used to brief Parliament on the potential savings of the register. That business case looked forward about 30 years from the time that the proposed legislation was being tabled to show and to track what we thought the potential savings would be. That has been our baseline in terms of determining the cost-effectiveness of the registry of general electors. It was the original business case that was developed as the proposed legislation was tabled in Parliament.

Senator Ringuette: I find it most interesting to talk about the national register because I have never received a favourable comment from electors about this list. In my area, during the last election in June, many voters were not on the list. There were comments from people of one small town who had to vote in a nearby town because they were registered incorrectly on the list for the wrong town. I have never witnessed so many voters disgruntled with the fact that their names were not on the right voters' list. It was not because these people had moved because many of them had lived in the same place for 20 and 30 years.

Nos estimations initiales tenaient compte des changements apportés par le projet de loi C-24, mais il n'était pas possible de prédire avec exactitude l'impact de tous ces changements sur les dépenses liées à l'élection générale de 2004.

Enfin, je tiens à signaler que la vérificatrice générale du Canada a récemment terminé une vérification des opérations des états financiers de mon bureau au 31 mars 2004. Vous avez trouvé j'espère, en annexe de mes notes d'allocation, un exemplaire de son rapport qui a été soumis au Président de la Chambre des communes. À mon invitation, la vérificatrice générale réalise actuellement une vérification de rendement de mon bureau relativement au processus électoral fédéral. Les résultats feront partie du rapport de novembre 2005 de la vérificatrice générale.

Merci encore une fois de nous avoir invités à comparaître devant vous. Nous sommes maintenant prêts à répondre à vos questions au meilleur de notre connaissance.

[Traduction]

Le président : Ma question porte sur les économies engendrées par le registre. Vous dites qu'il a permis de faire des économies de 31 millions de dollars à l'échelle provinciale et municipale et de 60 millions de dollars à l'échelle fédérale. Comment avez-vous évalué l'efficacité de cette mesure? Comment êtes-vous arrivé à ces chiffres? Avez-vous confié cette tâche à des comptables de l'extérieur du gouvernement? Quelles méthodes ont été utilisées?

M. Kingsley : Je vais demander à Mme Vézina de vous répondre.

Mme Janice Vézina, directrice principale, Financement des élections et des Services intégrés, Elections Canada : Au moment de la création du registre, nous avons préparé une analyse de rentabilité afin d'informer le Parlement des économies que le registre pourrait entraîner. Dans notre analyse, nous avons envisagé un horizon d'environ 30 ans à partir du moment où le projet de loi serait déposé, pour déterminer quelles seraient les économies potentielles. C'est sur cette base que nous avons déterminé la rentabilité du registre national des électeurs. C'est l'analyse de rentabilité initiale effectuée au moment du dépôt du projet de loi devant le Parlement.

Le sénateur Ringuette : Je suis heureuse que nous parlions du registre national, parce que je n'ai jamais entendu de commentaires favorables au sujet de cette liste électorale de la part de mes électeurs. Au cours des dernières élections tenues au mois de juin, beaucoup d'électeurs ne figuraient pas sur la liste dans ma région. On m'a parlé des habitants d'un village qui ont dû aller voter dans un village voisin parce qu'ils avaient été inscrits sur la liste dans le mauvais village. Je n'ai jamais vu autant d'électeurs mécontents du fait que leur nom ne figurait pas sur la bonne liste. Et ce n'était pas parce qu'ils avaient déménagé parce que beaucoup d'entre eux habitaient au même endroit depuis 20 ou 30 ans.

I question the process. Mistakes in the permanent list can cause some people not to vote who had always voted in the past — people who would normally be present on voting day to assume their democratic right. Certainly, the current system is a deterrent to voter turnout. There is no doubt in my mind about that.

The Chairman: Mr. Kingsley, do you agree with that comment?

Mr. Kingsley: No, I disagree, Mr. Chairman. I would like to explain why I disagree.

Mr. Kingsley: For this election, the register worked better than at any time before. There were significantly fewer complaints from electors than at any other time. We utilized it for the 2000 general election and effectively in 1997. Even though it was the first use of the register, it was also the result of door-to-door enumeration. Effectively this was the second time, and we had significantly improved it and we know that we can improve it further.

I would like to explain why there were some problems this time. This was broached to me by the members of the House of Commons Standing Committee of Procedure and House Affairs as well. I wrote to all members of Parliament to ask to be apprised of any problems that they have with the system; we received about 35 letters of complaint about this. The complaints dealt mainly with the locations of polling stations and not necessarily with the list.

There were problems with the list principally in rural areas, because with redistribution when the line cut across rural areas, we had not finished the georeferencing of addresses. Until they finish the 911 coding for some provinces such as New Brunswick and others, we will not get a perfect fit. I suspect that within the next 10 years this will be solved across Canada and we will have over 93 per cent of all addresses georeferenced, which means we will know exactly where it sits on a map so no matter how we cut the line we know that the house will go there.

The subsequent difficulty was that in some places because the maps were being cut that way, some polls were placed in a very awkward position for them and people had to go by another poll to do this. The returning officers are looking into that right now as a result of the complaints we received.

I will also mention that when you do door-to-door you get 95 per cent. There is always 5 per cent who do not register, even if you try to blow their house down. You can breathe as hard as you want, they will not get on the list. We have demonstrated this time and time again in Canada. We had 82 per cent minimum that were at the right address, that is to say, a 13-per-cent difference. They are people who had moved. We have them on the register.

Je m'interroge sur le processus. La présence d'erreurs sur la liste permanente pourra amener des gens qui ont toujours voté par le passé à ne pas voter — des gens qui normalement se présenteraient au bureau de scrutin le jour du vote pour exercer leur droit démocratique. Je suis persuadée que le système actuel décourage certaines personnes de voter. J'en suis absolument convaincue.

Le président : Monsieur Kingsley, êtes-vous d'accord avec ces propos?

M. Kingsley : Non, pas du tout, monsieur le président. Permettez-moi d'expliquer pourquoi.

M. Kingsley : Aux dernières élections, le registre a donné de meilleurs résultats que jamais auparavant. Il y a eu sensiblement moins de plaintes d'électeurs qu'à toute autre élection passée. Nous nous sommes servis de la liste pour les élections générales de 2000 et également, en 1997. Dans ce cas, même si nous utilisions le registre pour la première fois, nous avons procédé à un recensement effectué de porte en porte. C'était effectivement la deuxième fois et nous avons beaucoup amélioré la liste; nous savons aussi que nous pouvons encore l'améliorer.

Permettez-moi d'expliquer la cause des problèmes qui se sont manifestés aux dernières élections. Les membres d'un comité de la Chambre des communes, le Comité permanent de la procédure et des affaires de la Chambre, m'en ont parlé. J'ai écrit à tous les députés pour leur demander si le système avait posé des difficultés; nous avons reçu environ 35 lettres de plaintes, dont la plupart portaient sur l'emplacement des bureaux de scrutin et pas sur la liste des électeurs.

La liste a posé des difficultés surtout dans les secteurs ruraux, à cause du redécoupage électoral; lorsque les limites de circonscription traversaient des zones rurales, nous n'avions pas terminé la géolocalisation des adresses. La situation ne sera tout à fait réglée que lorsque le codage du système 911 sera terminé dans certaines provinces comme le Nouveau-Brunswick notamment. Je suppose que le problème sera réglé d'ici 10 ans partout au Canada et que nous réussirons à géolocaliser plus de 93 p. 100 des adresses, ce qui signifie que nous saurons exactement où l'adresse est située sur la carte, même si les limites des circonscriptions électorales changent.

Cela a entraîné une autre difficulté à certains endroits; à cause du redécoupage électoral, certains bureaux de vote se sont trouvés à des endroits très bizarres et les gens ont dû voter à un autre bureau. Les directeurs du scrutin se penchent actuellement sur ce problème par suite de plaintes que nous avons reçues.

Il faut savoir que lorsqu'on passe de porte en porte, on obtient un résultat de 95 p. 100. Il y a toujours 5 p. 100 des électeurs qui ne s'inscriront pas, même si on mettrait le feu à leur maison. Quoi qu'on fasse, ils ne s'inscriront pas sur la liste. Nous l'avons constaté à maintes reprises au Canada. Dans 82 p. 100 des cas, les électeurs se trouvaient à la bonne adresse, ce qui revient à un écart de 13 p. 100. Il y a des gens qui avaient déménagé et qui ont été inscrits sur le registre.

I know the number may sound large, but we had approximately 100,000 addresses to which we could not deliver mail, out of 13 million addresses. Even the private sector considers this top notch. We are whittling that down as 911 moves across the land.

The Chairman: Is that in any particular region?

Mr. Kingsley: Rural addressing is the issue.

The Chairman: By region, by province?

Mr. Kingsley: We know it by region and province. It is the rural areas, the remote areas especially where this is a problem because Canada has not yet finalized establishing a 911 network for those rural and remote areas so the ambulance drivers know where to go exactly. We have it in the cities, which is over 75 per cent of all the addresses.

Senator Ringuette: I would like to differ on that. I come from New Brunswick and New Brunswick was the first province to have every square inch of the province under the 911 system, and still we got all these comments. I stand by the comments that I have heard from the voters. When they show up at their polling station to vote, they are not on the voters' list. They have been voting, most of them, for 20 and 25 years. They just say, "Huh." People are very sensitive to this. They say, "My name is not there. They do not want me to vote. Okay, fine, I am going home." They will not go from one poll to another to find out where their name is. Some did go from one community to the other to vote. I stand by what I said. The National Register of Electors is a deterrent factor to the low turnout on the voters' list.

Mr. Kingsley: do you remember how much it cost to do the 1993 election?

Mr. Kingsley: No. I do remember that door-to-door was about \$65 million, but I do not remember the total cost.

Senator Ringuette: I mean the cost of that election.

Mr. Kingsley: The total election? Ms Vézina can look into that to respond further. I would like to respond further that there is polling-day registration in this country. If your name is not on the list and you show up at the polls we will register you on the spot. This is the ultimate failsafe in any kind of a system that has a permanent list.

Number two, we still do door-to-door. We do it for 10 per cent of the houses where there had been movement. For the take-up rate, if I remember correctly, we had about 280,000 people out of one million who actually registered at the door. These are people whose doors we knocked on and they responded at this very low

Nous n'avons pu faire livrer de courrier à 100 000 adresses. Je sais que cela peut sembler beaucoup, mais il faut savoir qu'il y a 13 millions d'adresses. Même le secteur privé considère ces résultats comme excellents. Au fur et à mesure que le codage du système 911 avance dans l'ensemble du pays, le nombre d'adresses que nous rejoignons diminue.

Le président : Le problème se pose-t-il dans une région en particulier?

M. Kingsley : Il se pose dans les régions rurales.

Le président : Par région ou par province?

M. Kingsley : Nous connaissons les résultats par région et par province. Le problème existe surtout dans les régions rurales, les régions isolées parce que le Canada n'a pas fini d'établir un réseau 911 dans ces secteurs; c'est ce réseau qui permet aux ambulanciers de savoir exactement où ils doivent se rendre. Le réseau existe déjà dans les villes, qui comptent pour plus de 75 p. 100 des adresses des électeurs.

Le sénateur Ringuette : Je ne suis pas d'accord avec vous. Je suis originaire du Nouveau-Brunswick et c'est la première province où le système 911 a été établi absolument partout. Et nous avons reçu beaucoup de plaintes malgré cela. Je maintiens ce que mes électeurs m'ont dit. Quand ils se présentaient à leur bureau de vote, ils constataient qu'ils n'étaient pas sur la liste. La plupart d'entre eux votent depuis 20 ou 25 ans. Quand ils se retrouvent dans cette situation, ils sont facilement vexés. Ils se disent : « Si mon nom n'est pas sur la liste, c'est qu'on ne veut pas que je vote. Très bien, je rentre chez moi. » Ils ne font pas le tour des bureaux de vote pour savoir où ils sont inscrits, bien que certains se soient rendus dans une autre ville pour voter. Je maintiens ce que j'ai dit. Le Registre national des électeurs est un facteur de dissuasion et contribue à la faible participation des électeurs inscrits sur la liste.

Monsieur Kingsley, vous souvenez-vous du coût des élections de 1993?

M. Kingsley : Non. Je me souviens que le recensement de porte en porte a coûté environ 65 millions de dollars, mais je ne me rappelle pas du coût total.

Le sénateur Ringuette : Je veux dire le coût des élections générales.

M. Kingsley : Le coût total? Mme Vézina pourra faire les recherches pour répondre à votre question. Permettez-moi de préciser que les électeurs peuvent s'inscrire le jour même du vote au Canada. Si votre nom ne figure pas sur la liste et que vous vous présentez à un bureau de scrutin, on vous inscrit immédiatement. C'est ce qui se fait de mieux en guise de mesure de sécurité pour tout système fondé sur une liste permanente.

Par ailleurs, nous passons encore de porte en porte. Nous le faisons pour 10 p. 100 des maisons où les gens ont déménagé. En ce qui concerne toute participation, sauf erreur, environ 280 000 personnes par tranche d'un million d'électeurs se sont inscrites de cette façon. Nous avons obtenu ce taux très faible

rate. If we had to do door-to-door across the country at this very low rate, this committee would be begging me to establish a permanent list of electors.

Senator Ringuette: Can you tell me roughly, what was the cost of the 1993 election?

Ms. Vézina: It was approximately \$200 million. That reflects an adjustment for the fact that we had re-used the voters' list from the referendum in all provinces except Quebec. There was a savings built in. If you adjust the cost for that factor, if we were to have done a full enumeration it would have been approximately \$200 million.

Senator Ringuette: We have \$200 million for 1993. We have \$221 million for 2004. In 1993 we had a door-to-door full-fledged enumeration system and in 2003 we had a mixture — from your comments earlier — the permanent voters' list and some kind of door-to-door enumeration. Bottom line in real dollars, there is not a lot of difference in cost going from \$200 million to \$221 million.

The Chairman: I would like to ask Mr. Kingsley to explain. There is quite a time difference. There would be administrative differences. Could you explain the differences to us, please?

Ms. Vézina: The differences primarily relate to inflation, the cost of increases since 1993. In addition, the increase in population drives up the cost of the election.

We have had an increase in the number of electoral districts, so you have a number of fixed costs that accrue for each riding. In 1993 we had 295 ridings. The last election we had 308, an increase of 13 electoral districts.

In addition, we have had legislative change that has caused increases in the cost of the election. The other element is the introduction of technology. This was done partially in response to an audit by the Auditor General. In 1989, there was a comprehensive audit which made a number of recommendations related to the lack of the introduction of technology. That took a number of years to accomplish. That, in itself, is costly to maintain.

Senator Ringuette: What you are saying is that the difference in cost is the inflation rate and population, and the fact that we have 13 additional federal ridings from 1993 to 2004. I am looking at the numbers. It is still roughly around \$800,000 per federal riding to have an election, whether we have a permanent registry list or not.

I know that my colleagues have questions, thank you.

The Chairman: Mr. Kingsley, when you were making your presentation you talked about the fact that one of the powers you have is to appoint the Commissioner of Canada Elections who

même si nous sommes allés frapper à la porte de ces gens. Si nous faisons le recensement de porte en porte dans tout le Canada et obtenions ce très faible taux, votre comité me supplierait de dresser une liste permanente des électeurs.

Le sénateur Ringuette : Pouvez-vous me dire, en gros, combien les élections de 1993 ont coûté?

Mme Vézina : Environ 200 millions de dollars. Cela tient compte d'un rajustement, car nous avons réutilisé les listes d'électeurs dressées pour le référendum dans toutes les provinces sauf le Québec. Cela a permis certaines économies. Si on tient compte du coût de ce facteur, si nous avions procédé à un recensement complet, ces coûts auraient été d'environ 200 millions de dollars.

Le sénateur Ringuette : Donc, les élections de 1993 ont coûté 200 millions de dollars. Celles de 2004 ont coûté 221 millions de dollars. En 1993, le système se fondait intégralement sur le recensement de porte en porte, tandis qu'en 2003, nous avions un système mixte — d'après ce que vous avez dit tout à l'heure — fondé sur l'utilisation de la liste permanente des électeurs et le recours dans certains cas au recensement de porte en porte. Au bout du compte, en dollars réels, il n'y a pas beaucoup de différence puisque les coûts sont passés de 200 à 221 millions de dollars.

Le président : Je voudrais demander à M. Kingsley d'expliquer. Il y a toute une différence de temps. Il y a sans doute des différences administratives. Pourriez-vous nous expliquer les différences?

Mme Vézina : Les différences tiennent surtout à l'inflation, le coût des augmentations depuis 1993. De plus, l'augmentation de la population augmente le coût des élections.

Nous avons eu une augmentation du nombre de circonscriptions électorales; il y a un nombre de coûts fixes qui s'accumulent pour chaque circonscription. En 1993, nous en avions 295; aux dernières élections, 308, soit une augmentation de 13.

De plus, nous avons eu des changements législatifs qui ont fait augmenter le coût des élections. L'autre élément est l'introduction de la technologie. Cela a été fait en partie en réponse à la vérification du vérificateur général. En 1989, une vérification complète a formulé un certain nombre de recommandations liées à l'absence d'introduction de technologie. Cela a demandé un certain nombre d'années à faire. Cela, en soi, coûte cher à entretenir.

Le sénateur Ringuette : Ce que vous dites, c'est que la différence de coût s'explique par le taux d'inflation et la population, et le fait que nous avons 13 circonscriptions fédérales de plus en 2004 qu'en 1993. Je regarde les chiffres. C'est encore à peu près 800 000 \$ par circonscription électorale pour avoir des élections, qu'il y ait un registre permanent ou pas.

Je sais que mes collègues ont des questions, merci.

Le président : Monsieur Kingsley, quand vous avez fait votre exposé, vous avez dit que l'un des pouvoirs que vous avez est de nommer le commissaire aux élections fédérales qui s'occupe

does enforcement and so on. Does the commissioner's budget come under your budget? If so, what is the budget for the last fiscal year and what is the projected budget? Can you tell us a little bit about how many complaints went to court and what the costs were? If you do not have all those numbers now they can be submitted later but I would like to know something of the budget of the Commissioner of Canada Elections. Could you give us a general comment and then send us specifics?

Mr. Kingsley: Certainly. The budget is entirely contained within my budget. We can try to find out what the amount was that is attributable to the exercise of his office. Is one of you ready to deal with that or are you ready to deal with the number of complaints instead?

Ms. Diane Davidson, Deputy Chief Electoral Officer and Chief Legal Counsel, Elections Canada: I could answer the question as to the number of complaints. On an ongoing basis I can say that we have approximately 600 complaints per year relating to offences having to do with campaign financing legislation, et cetera.

For the election we had over 400 complaints. I do not have the numbers of prosecutions, and we could provide that to the committee.

The Chairman: I am particularly interested in learning about the costs.

The second thing, Mr. Kingsley, you were talking about Bill C-24, and when you made your presentation to us you said that Bill C-24 brought major changes and major new costs. Could you tell us about some of the new costs, in terms of your administration, that this bill brought on?

Mr. Kingsley: I can describe them. It must be remembered that this is a piece of legislation that changed the whole basis of financing and eliminated, for all intents and purposes, or significantly reduced, corporate and union contributions to parties and to candidates. It also brought forward the idea that local riding associations could be registered with Elections Canada.

The Chairman: Why would that be an additional cost to you?

Mr. Kingsley: We did not register with local riding associations before, so we have to receive the applications. I will ask Ms. Vézina to explain the numbers.

Ms. Vézina: We had estimated the ongoing increasing costs, due to the implementation of Bill C-24 internally at Elections Canada, to be some \$3 million a year. In addition, we incurred a one-time cost of approximately \$1.45 million to implement the bill, and that included development of systems, the ability to publish the returns on our website, et cetera. In addition to that we have the quarterly allowance, which works out to \$1.75 per vote to qualifying parties, and that is currently \$23 million a year. That \$23 million is now added to our budget annually. That is one of the major cost elements.

d'application de la loi. Le budget du commissaire émerge-t-il au vôtre? Dans l'affirmative, quel est son budget pour le dernier exercice financier et quel est le budget projeté? Pourriez-vous nous dire aussi combien de plaintes sont allées devant les tribunaux et à quel coût? Si vous n'avez pas les chiffres sous la main, vous pourrez nous les communiquer plus tard mais j'aimerais avoir une idée du budget du commissaire aux élections fédérales. Pourriez-vous nous donner une idée générale et nous faire parvenir l'information détaillée?

M. Kingsley : Certainement. Le budget est intégralement compris dans le mien. Nous pouvons essayer de déterminer les sommes reliées aux activités de son bureau. L'une d'entre vous est-elle prête à répondre ou préférez-vous parler du nombre de plaintes?

Mme Diane Davidson, sous-directrice générale des élections et première conseillère juridique, Elections Canada : Je peux répondre à la question concernant le nombre de plaintes. De façon régulière, je peux dire que nous recevons environ 600 plaintes par année concernant des infractions liées à la loi sur le financement des campagnes électorales, etc.

Pour les élections, nous avons reçu plus de 400 plaintes. Je n'ai pas le chiffre d'actions en justice, mais nous pouvons le fournir au comité.

Le président : Ce sont surtout les coûts qui m'intéressent.

Deuxièmement, monsieur Kingsley, vous avez parlé du projet de loi C-24. Dans votre exposé, vous avez dit que le C-24 avait entraîné des changements en profondeur et des coûts majeurs. Pouvez-vous nous donner une idée de ces coûts supplémentaires pour ce qui vous concerne, occasionnés par ce texte de loi?

M. Kingsley : Je peux vous les décrire. Il faut se rappeler que c'est une loi qui a changé tous les fondements du financement et éliminé, à toutes fins utiles, ou réduit de façon considérable, les dons des entreprises et des syndicats aux partis politiques et aux candidats. Il a aussi avancé l'idée que les associations de circonscription peuvent s'inscrire auprès d'Elections Canada.

Le président : Pourquoi cela vous occasionne-t-il des coûts supplémentaires?

M. Kingsley : Auparavant, nous n'enregistrons pas les associations de circonscription. Il faut dorénavant recevoir des demandes. Je vais demander à Mme Vézina de vous donner les chiffres.

Mme Vézina : Nous avons estimé les coûts majorés constants attribuables à la mise en œuvre du projet de loi C-24 à l'interne, à Elections Canada, à quelque 3 millions de dollars par année. Nous avons également subi des coûts ponctuels d'environ 1,45 million de dollars pour mettre en œuvre le projet de loi, c'est-à-dire développer des systèmes, pouvoir publier les résultats sur le site Web, etc. À cela s'ajoute l'allocation trimestrielle, qui revient à 1,75 \$ le vote pour chaque parti admissible, ce qui représente habituellement 23 millions par année. Ces 23 millions figurent dorénavant à notre budget annuel. C'est un des principaux facteurs de coût.

In addition, in terms of the cost of the election, Bill C-24 is increasing the cost there as the reimbursement to candidates has gone from 50 per cent to 60 per cent of eligible expenses. In terms of political parties, the reimbursement of eligible election expenses has gone from 22.5 per cent to 60 per cent at this last election. It will drop to 50 per cent at future elections, but for this one election it is at 60 per cent. We have seen a significant increase in the money that is flowing out to political entities.

[Translation]

Senator Ferretti Barth: When you were appointed Chief Electoral Officer of Canada, you carried out sweeping changes to this institution. The goal was to reach out to aboriginal peoples and other minority groups. It has always been presumed that these people were not interested in Canadian elections.

With the new measures that you have taken, have you noticed that aboriginal peoples are showing greater interest in the elections? Has there been any difficulty in persuading them to vote? Do you see this as a waste of time and energy? Do you think that it is difficult to convince these people to exercise their fundamental right to vote?

Mr. Kingsley: We have made efforts in reaching out to this country's minority groups as well as young people. The act stipulates that I must try and reach out to groups that have particular difficulties in taking part in the electoral process. With respect to young people, since the last general election of 2000, we noticed that it was essentially young people who were avoiding the polling stations. Canadians who were used to voting had no trouble voting.

In 2004, there was perhaps a slightly higher number of people who did not vote for all sorts of reasons. During the last election, we noticed that more television shows tended to play up the presence of young people in elections than previously. This surge stirred up a certain reaction among young people. We were able to track the voter turnout among young people during the last election. Approximately 37 per cent of young people voted for the very first time. In theory, this figure is less than the 50-per-cent voter turnout rate one generation ago.

Therefore, we have not completed a thorough study of this subject and we must continue. It is impossible for a Chief Electoral Officer to lose the hope of increasing voter turnout. This would go against the very nature of the position and would warrant immediate resignation.

With respect to aboriginal groups, we have worked with four main aboriginal groups. Specifically, I had the opportunity to meet with young aboriginals and I have every reason to hope that their participation will increase among the four aboriginal groups. I would like to emphasize to the committee that a resolution was adopted recently by the Assembly of First Nations, with Chief Phil Fontaine. This resolution authorizes the Assembly of

De plus, en ce qui concerne le coût des élections, le projet de loi C-24 fait augmenter les coûts étant donné que le remboursement aux candidats est passé de 50 à 60 p. 100 des dépenses admissibles. Pour ce qui est des partis politiques, le remboursement des dépenses électorales admissibles est passé de 22,5 p. 100 à 60 p. 100 aux dernières élections. Cela baissera à 50 p. 100 lors des futures élections, mais pour les dernières, il était à 60 p. 100. Nous avons constaté une augmentation considérable des fonds qui vont aux entités politiques.

[Français]

Le sénateur Ferretti Barth : Lorsque vous avez été nommé directeur général des élections du Canada, vous avez fait des changements très profonds dans cette institution. Le but était de rejoindre les Autochtones et d'autres groupes minoritaires. Nous avons toujours pensé qu'ils ne s'intéressaient pas aux élections au pays.

Avec ces nouvelles mesures que vous avez adoptées, avez-vous noté que les Autochtones se sont davantage intéressés aux élections? Y a-t-il eu des difficultés pour les amener à voter, pour les convaincre? Percevez-vous cela comme un gaspillage de temps et d'énergie? Croyez-vous que ces gens sont difficiles à convaincre à exercer leur droit primordial de voter?

M. Kingsley : Nous avons fait des efforts concernant les minorités du pays et les jeunes également pour tenter de les rejoindre. La loi dit que je dois tenter de rejoindre les groupes qui ont une difficulté particulière à participer au processus électoral. En ce qui a trait aux jeunes, depuis la dernière élection générale, soit celle de 2000, nous avons pu nous apercevoir que c'était les jeunes qui boudaient les urnes, essentiellement. Ce n'était pas les Canadiens qui avaient l'habitude de voter qui n'allaient plus voter.

En 2004 il y en a eu peut-être un peu plus qui se sont abstenus de voter pour toute sorte de raisons. Lors de la dernière campagne électorale, on a remarqué qu'un plus grand nombre d'émissions populaires télévisées avaient tendance à mousser la présence des jeunes aux élections qu'auparavant. Cette recrudescence a d'ailleurs eu un certain retentissement auprès des jeunes. Nous avons pu suivre le taux de participation des jeunes lors des dernières élections. Environ 37 p. 100 de jeunes se sont présentés aux urnes pour une première fois. Ce taux est moindre, en théorie, de 50 p. 100 par rapport à la participation aux élections il y a une génération.

Nous n'avons donc pas terminé d'approfondir le sujet et nous devons continuer. Il est impossible qu'un directeur général des élections puisse perdre espoir de faire augmenter le taux de participation. Cela irait à l'encontre de la nature du poste et justifierait sa démission immédiate.

En ce qui concerne les Autochtones, nous avons travaillé avec les quatre principaux groupes d'Autochtones. J'ai eu l'occasion de rencontrer en particulier les jeunes Autochtones et j'ai toutes les raisons d'espérer que leur participation augmentera au sein des quatre groupes d'Autochtones. J'aimerais particulièrement souligner au comité qu'une résolution fut adoptée récemment par l'Assemblée des Premières nations, avec le chef Phil Fontaine.

First Nations to work with Elections Canada in establishing training and information programs. We will try to do so for the next general election. In fact, I will be meeting with Chief Fontaine at 2:30 p.m. this afternoon to follow up on this initiative.

We obviously recognize the importance for many aboriginals to elect more aboriginals to the House of Commons in order to advance their rights. The very essence of a democracy is found in the fact that people can be elected to the House of Commons. Citizens carry out their aspirations through elected officials.

With respect to minority groups, we led a major advertising campaign in the hope of reaching out to these groups and I intend to deploy even greater efforts during the next election. I can show you newspapers published in languages other than French and English, which target this country's minority groups, newspapers in which we placed ads in some 30 languages. Our brochures are available in aboriginal languages and in minority languages. Our advertising also appears on stations which they watch. We have made considerable efforts in this regard, and I am convinced that they will bear fruit over time.

The entire issue of voter turnout is complex, it is an important issue and we cannot abandon our efforts nor lower the Canadian flag confronted with this phenomenon. In my opinion, measures that we have initiated are beginning to produce positive results.

Senator Ferretti Barth: I represent more than 14,000 senior citizens who live on the island of Montreal and in the suburbs. Nobody offered these senior citizens a ride to the polling stations nor offered to accompany them to vote. Cultural groups, especially newcomers, become Canadian citizens because the Department of Citizenship and Immigration encourages them to do so. During the last election, no organization was set up to help these senior citizens living in cultural communities. I find it terrible that you would spend money on things you deem a priority without any concern for senior citizens who are an absolute priority. These people represent a group of individuals who, if they are well informed and supported, will vote. I would like to ask you to consider senior citizens.

Mr. Kingsley: Senior citizens are the ones who vote in the greatest numbers in Canada. We set up mobile voting stations wherever possible. A person who is not able to come out and vote may call the electoral administration and we will make sure that the person can vote from home.

Senator Ferretti Barth: There has to be closer ties with the communities and information must be distributed in several languages. We serve some 200 homeless people each month. Nobody votes. Why? Because your institution does not have a handle on this social situation and does not reach out to those people.

Mr. Kingsley: I will take all that into consideration.

Cette résolution autorise l'Assemblée des Premières nations à travailler avec Elections Canada pour mettre sur pied des programmes de formation et d'information. Nous tenterons de le faire pour les prochaines élections générales. Je rencontrerai d'ailleurs le chef Fontaine à 14 h 30 cet après-midi pour continuer de donner suite à cette initiative.

On reconnaît manifestement chez plusieurs Autochtones l'importance de voir davantage d'Autochtones à la Chambre des communes pour faire valoir leurs droits. L'essence d'une démocratie est le fait que les gens puissent se retrouver à la Chambre des communes. Les citoyens voient leurs aspirations par le truchement des élus.

En ce qui concerne les groupes minoritaires, nous avons fait une campagne publicitaire majeure pour tenter de les rejoindre et j'ai l'intention de déployer des efforts plus importants pour les prochaines élections. Je pourrais vous montrer les journaux publiés dans une langue autre que le français et l'anglais s'adressant aux groupes minoritaires du pays dans lesquels nous avons fait de la publicité dans une trentaine de langues. Nos brochures sont disponibles en langues autochtones et dans les langues des minorités. Notre publicité apparaît même sur les postes qui leur sont dédiés et où ils se retrouvent. Nous avons donc déployé des efforts majeurs en ce sens qui, j'en suis convaincu, porteront fruit avec le temps.

Toute la question du taux de participation est complexe, majeure et on ne peut se permettre d'abandonner nos efforts et baisser le drapeau canadien face à ce phénomène. À mon avis, les démarches que nous avons entamées commencent à porter fruit.

Le sénateur Ferretti Barth : Je représente plus de 14 000 personnes âgées sur l'île de Montréal et dans les banlieues. On n'a remarqué personne qui ait offert aux personnes âgées de les conduire ou de les accompagner pour se rendre voter. Les groupes culturels, surtout les plus récents arrivants, deviennent citoyens canadiens parce que le ministère de Citoyenneté et de l'Immigration les encourage à le faire. Au moment des élections, aucun organisme ne s'est coordonné ou organisé pour aller assister ces personnes âgées des communautés culturelles. Je trouve épouvantable que vous dépensiez pour des choses qui vous sont prioritaires sans vous soucier de ces personnes âgées qui pourtant sont tout à fait prioritaires. Ces gens représentent une masse d'individus qui, s'ils sont bien informés et appuyés, iront voter. Je vous demande de considérer cette question des personnes âgées.

M. Kingsley : Ce sont les personnes âgées qui votent le plus au Canada. Nous établissons des bureaux de vote itinérants partout où il est possible de le faire. Une personne qui ne veut pas sortir peut appeler l'administration électorale et on fera en sorte qu'elle vote chez elle.

Le sénateur Ferretti Barth : Il faut approcher les communautés et distribuer des documents informatifs en plusieurs langues. Il y a 200 itinérants que nous desservons chaque mois. Personne ne va voter. Pourquoi? Parce que votre institution ne prend pas en main cette situation sociale et ne va pas rencontrer ces gens-là.

M. Kingsley : Je prends tout cela en considération.

Senator Ferretti Barth: Many people travelled to the Ukraine during the last elections. Is it true that Elections Canada is participating in elections in other countries?

Mr. Kingsley: Yes.

Senator Ferretti Barth: Who draws up the list of people who make up these delegations and what are the costs related to travelling abroad?

Mr. Kingsley: These decisions are not made by Elections Canada. I am not the one who has the money nor am I the one who spends it. Decisions are made either by CIDA or an organization called CANADEM. Elections Canada has nothing to do with that.

[English]

Senator Murray: Mr. Kingsley, I had not focused on this until I read your statement today, but I see you hold office until the age of 65, so you have 25 years to go?

Mr. Kingsley: That is about it. You are a sweet man.

Senator Murray: I see that you have been in Jordan recently in connection with the Iraqi election. You are not tempted to move to one of those countries and accept that challenge on a permanent basis, are you?

Mr. Kingsley: I will resist the temptation.

Senator Murray: Good. When I file my income tax return every year I check off the box provided to give permission to Revenue Canada to share my name and address with Elections Canada. I do not want you to lose track of me in case a political party should materialize that I feel I could support.

How do the income tax returns compare in terms of other sources of information that you have?

Mr. Kingsley: The income tax returns have an 84-per-cent positive take-off rate. That is to say 84 per cent of taxpayers say "yes."

Senator Murray: Looking at the total-voters list, what proportion of the names on the voters list is accounted for by the information you get from income tax returns versus various provincial and other federal sources? Do you know that?

Mr. Kingsley: I know it but I cannot remember it. I will write to the committee to tell you the exact number, what is the match between the two.

Senator Murray: Tell us about the other sources, for the record.

Mr. Kingsley: The other sources are the motor vehicle registries in the provinces. We have nine doing that. Manitoba is not doing it yet.

Senator Murray: By "doing it," you mean not sharing the information?

Le sénateur Ferretti Barth : Plusieurs personnes sont allées en Ukraine lors des dernières élections. Est-il vrai qu'Élections Canada participe à des élections dans des pays étrangers?

M. Kingsley : Oui.

Le sénateur Ferretti Barth : Qui établit la liste des personnes qui vont faire partie de ces délégations et quels sont les coûts reliés à ces déplacements à l'étranger?

M. Kingsley : Ces décisions ne sont pas prises par Élections Canada. Ce n'est pas moi qui ai l'argent et qui le dépense. C'est l'ACDI ou un organisme qui s'appelle CANADEM. Élections Canada n'a rien à voir avec cela.

[Traduction]

Le sénateur Murray : Je ne m'étais pas attardé sur ceci jusqu'à ce que je lise votre déclaration d'aujourd'hui, mais je vois que vous occupez votre charge jusqu'à l'âge de 65 ans. Il vous reste encore 25 ans à faire?

M. Kingsley : C'est à peu près cela. Vous êtes adorable.

Le sénateur Murray : Je vois que vous êtes allé en Jordanie récemment au sujet des élections en Irak. Vous n'êtes pas tenté de déménager dans l'un de ces pays pour accepter cette mission de façon permanente, n'est-ce pas?

M. Kingsley : Je vais résister à la tentation.

Le sénateur Murray : Très bien. Quand je produis ma déclaration de revenu chaque année, je coche la case qui autorise Revenu Canada à communiquer mon nom et mon adresse à Élections Canada. Je ne voudrais pas que vous perdiez ma trace au cas où un parti politique que je voudrais appuyer verrait le jour.

Quelle place occupent les déclarations de revenu par rapport aux autres sources d'information dont vous disposez?

M. Kingsley : Les déclarations de revenu ont un taux de réponse de 84 p. 100; autrement dit, 84 p. 100 des contribuables disent oui.

Le sénateur Murray : S'agissant de la liste totale des électeurs, quelle proportion des noms sur la liste provient des déclarations de revenu par opposition à d'autres sources provinciales et fédérales? Le savez-vous?

M. Kingsley : Je le sais, mais je n'arrive pas à m'en souvenir. Je communiquerai le chiffre exact au comité par écrit, la comparaison entre les deux.

Le sénateur Murray : Pour les besoins du compte rendu, parlez-nous des autres sources.

M. Kingsley : Les autres sources sont les services d'immatriculation automobile des provinces. Neuf y participent; le Manitoba ne le fait pas.

Le sénateur Murray : Par « faire », vous voulez dire communiquer l'information?

Mr. Kingsley: Not sharing the information. The territories are. We also have the civil registries for the deceased. For that we have all the provinces and all the territories, and Manitoba is involved in that as well. We also have the post office registration of moves.

Senator Murray: Canada Post shares that information with you?

Mr. Kingsley: Yes, we buy it from them.

Senator Murray: Is that information for sale from Canada Post to others outside the government?

Mr. Kingsley: It is not, unless it is specifically permitted. The law says it must be the way. In terms of what is shared with us, the people who buy the service must say they want their information shared with us. There is a consent box for Elections Canada there as well.

Senator Murray: Other federal sources?

Mr. Kingsley: I cannot think of any other federal source. Citizenship and Immigration Canada provides information for new citizens. They must agree, and their percentage take-up is over 90.

Senator Murray: It would be interesting to see, in terms of the overall voters list, what proportion of the names in the list are accounted for by the various sources.

Mr. Kingsley: I would be pleased to provide that to you.

Senator Murray: I do not have the act in front of me, but you have the authority, as I understand it, to conduct door-to-door enumeration in some cases. You referred to that in your answers to questions from Senator Ringuette. What is the provision in the act? On what basis do you make the decision where and when to do this?

Mr. Kingsley: The provision is one that refers to what we call targeted revision. It is part of the revision process. We identify areas of high mobility, new development areas, and student residences. We also identify a fourth, which is what I will call, for lack of charity, retirement homes, because there is high mobility automatically there. We identify them with the returning officers and they send revising agents there immediately, because we know there will be major changes there. If it is an apartment block in the city, we know there will be major changes and we send in revising agents.

Senator Murray: I remember making the argument myself, probably borrowed it from you, that the permanent list was important because it was so difficult to get enumerators to go around and, once appointed, to get them into those big apartment blocks in the cities. That was one of the reasons for getting away from door-to-door enumeration, as I recall it.

Mr. Kingsley: That problem still prevails. In some places, even though we do targeted revision, it is not always easy to do even that.

M. Kingsley : Communiquer l'information, oui. Les territoires le font. Il y a aussi les registres d'état civil des personnes décédées. Dans ce cas, nous avons toutes les provinces et tous les territoires, et le Manitoba y participe. Nous avons aussi le registre des déménagements du bureau de poste.

Le sénateur Murray : La Société canadienne des postes vous communique l'information?

M. Kingsley : Oui, nous la lui achetons.

Le sénateur Murray : Cette information est-elle offerte à la vente par la Société canadienne des postes à d'autres à l'extérieur du gouvernement?

M. Kingsley : Non, sauf autorisation expresse. C'est la loi qui le stipule. En ce qui concerne ce qui nous est communiqué, ceux qui achètent le service doivent dire qu'ils veulent que l'information nous soit communiquée. Il y a une case de consentement aussi pour Elections Canada.

Le sénateur Murray : D'autres sources fédérales?

M. Kingsley : Je ne me souviens pas d'autres sources fédérales. Citoyenneté et Immigration Canada nous donne de l'information sur les nouveaux citoyens. Ils doivent être d'accord et le pourcentage est supérieur à 90 p. 100.

Le sénateur Murray : Il serait intéressant de voir, pour ce qui est de la liste complète des électeurs, quelle proportion des noms provient de chaque source.

M. Kingsley : Je me ferai un plaisir de vous le dire.

Le sénateur Murray : Je n'ai pas la loi sous les yeux, mais je crois comprendre que vous avez le pouvoir de procéder dans certains cas à un recensement de porte en porte. Vous y avez fait allusion dans vos réponses aux questions du sénateur Ringuette. Que dit la disposition de la loi? En fonction de quels critères décidez-vous de le faire et où?

M. Kingsley : La disposition dont vous parlez porte sur ce que l'on appelle la révision ciblée. Ça fait partie du processus de révision. Nous repérons les zones de grande mobilité, les nouveaux lotissements, les résidences d'étudiants. Il y en a une autre que j'appellerai faute de charité les maisons de retraite où, par définition, la mobilité est grande. Nous les repérons avec les directeurs du scrutin, qui envoient ensuite des agents de révision sur-le-champ car nous savons qu'il y aura là de gros changements. S'il s'agit d'un immeuble de rapport en ville, nous savons qu'il y aura de gros changements et nous envoyons des agents de révision.

Le sénateur Murray : Je me souviens avoir employé l'argument — que je vous avais sans doute emprunté — que la liste permanente était importante parce qu'il est très difficile de trouver des recenseurs et, une fois qu'on en a trouvé, de leur faire visiter ces immenses immeubles de rapport urbains. C'était une des raisons pour abandonner le recensement de porte en porte, si je me souviens bien.

M. Kingsley : Le problème existe toujours. Dans certains endroits, même si nous faisons de la révision ciblée, ce n'est pas toujours facile de le faire.

Senator Murray: Someone suggested there may be a Charter problem there, that those voters who were not subject to a targeted revision would claim that their rights to be counted as voters were being infringed upon by your selection, and that section of the act posed a Charter problem. Do you understand what I am saying?

Mr. Kingsley: I understand it, and I will allow myself what Senator Ringuette said a little while back; I do not share that view.

Senator Murray: In your opening statement, you point out that you had a supplementary estimate in 2004-05 of \$5.6 million. This increase covers the salaries of 120 permanent employees. You begin by saying that Vote 25 was \$13.2 million for the salaries of approximately 210 full-time employees. Then you have a supplementary estimate to cover the salaries of 120 permanent employees. You added 120 to your roster, did you?

Mr. Kingsley: Yes.

Senator Murray: "In order to implement and maintain service improvements on an ongoing basis," your statement says, "between electoral events, as well as to address the changes to political financing introduced by Bill C-24." The changes to political financing probably account for most of those additional bodies?

Ms. Vézina: Bill C-24 accounted for 35 of those bodies. The remainder were primarily people who had been term employees at Elections Canada and had been working on various projects. There was a change in Treasury Board policy on long-term specified period employees so that after a certain number of years as a term employee they would automatically become indeterminate employees. The 85 that remained were in that category.

Senator Murray: Mr. Kingsley, in your reports from time to time you suggest other areas that you should be authorized to regulate or to administer through Elections Canada. The one that comes to mind is appointment of returning officers, which is now done by Orders in Council. You have made some criticism of the quality of those and expressed the view that things would be better done if that came under your authority.

Refresh my memory because I do not have your report here. Are there other areas that you are not now authorized to regulate or administer that you want to get into?

Mr. Kingsley: I am in the throes of preparing a report that I will table to Parliament, to both the House of Commons and the Senate, where I will make a slew of recommendations about improvements to the statutes for its better administration. I would not characterize any of those as necessarily being areas where the Chief Electoral Officer is not involved and would wish to get involved. They would be improvements to the process.

Senator Murray: Our briefing note talks about your responsibilities and the legislation, then registration of political parties and third parties engaged in election advertising, and of

Le sénateur Murray : Quelqu'un a dit que cela soulève peut-être un problème en vertu de la Charte. Les électeurs qui n'ont pas fait l'objet d'une révision ciblée pourraient affirmer que leurs droits de figurer sur la liste sont violés par votre sélection et que la disposition contrevient à la Charte. Comprenez-vous ce que je dis?

M. Kingsley : Je comprends et je vais m'autoriser à dire ce que le sénateur Ringuette a dit il y a quelques instants; je ne suis pas de cet avis.

Le sénateur Murray : Dans votre déclaration, vous dites que vous avez obtenu un budget supplémentaire de 5,6 millions en 2004-2005. Cette augmentation couvre les traitements de 120 employés permanents. Au début, vous dites que le crédit 25 était de 13,2 millions pour les traitements d'environ 210 employés à temps plein. Puis vous avez un budget supplémentaire destiné à couvrir les traitements de 120 employés permanents. Vous en avez ajouté 120 à votre effectif, n'est-ce pas?

M. Kingsley : Oui.

Le sénateur Murray : « Ces fonds additionnels servent à améliorer continuellement nos services entre les scrutins », dites-vous, « et à mettre en œuvre les changements apportés par le projet de loi C-24 sur le financement politique ». Les changements au financement des partis politiques expliquent sans doute l'augmentation de l'effectif.

Mme Vézina : Le projet de loi C-24 explique 35 nouveaux postes. Les autres représentent surtout des employés nommés pour une période déterminée à Elections Canada, qui travaillaient à divers projets. Le Conseil du Trésor a modifié sa politique sur les employés à longue période déterminée; après un certain nombre d'années, l'employé obtient un poste à durée indéterminée. Les 85 autres sont dans cette catégorie.

Le sénateur Murray : Dans les rapports que vous publiez de temps à autre, vous mentionnez d'autres secteurs qui, selon vous, devraient être réglementés ou administrés par Elections Canada. Je pense en particulier à la nomination des directeurs du scrutin, qui se fait actuellement par décret du conseil. Vous avez critiqué la qualité de certaines de ces nominations et exprimé l'avis que les choses seraient mieux faites si cela relevait de vous.

Rafrâchissez-moi la mémoire parce que je n'ai pas votre rapport ici. Y a-t-il d'autres secteurs que vous n'avez pas actuellement le pouvoir de réglementer ou d'administrer dont vous voulez vous occuper?

M. Kingsley : Je suis en train de préparer un rapport que je vais déposer au Parlement, aux Communes et au Sénat, qui comportera une série de recommandations sur les améliorations à apporter aux lois pour faciliter leur administration. Je ne dirais pas nécessairement qu'il s'agit de secteurs dont le directeur général des élections ne s'occupe pas et dont il voudrait s'occuper. Il s'agit d'améliorations au processus.

Le sénateur Murray : Dans nos notes d'information, il est question de vos responsabilités et de la loi, puis de l'enregistrement des partis politiques et des tierces parties qui

electoral district associations. That means every political party that has a district association and leadership contestants, nomination contestants of registered parties. This is an enormous undertaking on your part. I wonder how it is going and how you monitor all that. How can you be sure that you are able to monitor it as thoroughly as you are required to do? In another life 25 years ago, when Senator Oliver and I belonged to the same political party, I was the national chairman of the campaign and Senator Oliver was my principal legal adviser. Not only did he keep us both out of jail, we both went to the Senate after that. He will tell you, I think, it was certainly my impression that in getting on for 300 constituencies, for every candidate our party would have to have a legal adviser. Almost all of these people were, and probably still are, volunteers. They do it pro bono. While Senator Oliver and people like him in other political parties who were at the national field tried to instruct these people in what was expected of them and what the law required and so forth, our impression was to a great extent these people kept the act in their desk drawer and when a problem arose they reached for the act and tried to sort the problem out. I do not think that is an unfair statement about your confreres at the bar, senator. I wonder if what we are talking about here is an army of volunteers in a number of political parties and how it is possible for them to abide by all the regulations, requirements, leadership contests and nomination contests in their own parties in the riding and so forth. How is it realistically possible for you unless you hire an army of inspectors to do that supervision effectively? Would you like to comment on that?

Mr. Kingsley: The army is what we described, 35 people, and it is doing an incredible job. At the last advisory committee of political parties we reported back on all of our performance under Bill C-24 and all the parties agreed that this was a very successful implementation of a major new piece of legislation. They have registered 1,058 local riding associations with no problem. There has been only one leadership contest under the new rules so far — for what we would consider major parties at this stage — but the implementation has gone exceedingly smoothly. Part of the reason for this is that we have made the tools available electronically. You can file electronically for all these things. We have also made all the rules evident to everyone. We have produced brochures for each facet of what is required. There are training programs that were organized, that are being organized again. We have even broadened our training programs so that now when a political party has a convention we will set a training program in the vicinity so people can attend it as well. It has been a great success.

The Chairman: I have to ask you to end your answer. We have less than five minutes and there are two more senators who want to pose questions to you. Our next witness is here already.

font de la publicité électorale ainsi que des associations électorales de circonscription. Cela désigne tous les partis politiques qui ont une association de circonscription et des candidats à la direction, des candidats à l'investiture des partis enregistrés. C'est une énorme charge pour vous. Je me demande comment ça va et comment vous suivez tout cela. Comment pouvez-vous être sûr de pouvoir assurer une surveillance aussi rigoureuse que vous le devez? Dans une autre vie, il y a vingt-cinq ans, lorsque le sénateur Oliver et moi étions dans le même parti, j'étais président national de la campagne et le sénateur Oliver était mon premier conseiller juridique. Il a non seulement su nous éviter la prison mais tous les deux par la suite avons été appelés au Sénat. Mon impression à moi — il vous le confirmera sans doute — c'est qu'il aurait fallu un conseiller juridique pour chacun des candidats de notre parti dans les 300 circonscriptions. La plupart de ces gens-là étaient, et sont sans doute toujours, des bénévoles. Ils travaillent pro bono. Même si le sénateur Oliver et ses homologues dans les autres partis politiques au niveau national essayaient de dire à ces gens ce qui était attendu d'eux et ce que la loi exigeait, notre impression, c'est que dans une grande mesure ces gens-là gardaient la loi dans le tiroir de leur bureau et la consultait si un problème se posait pour essayer de le résoudre. C'est une description fidèle de vos confrères du barreau, je crois, sénateur. Parle-t-on ici d'une armée de bénévoles dans une multitude de partis politiques? Comment peuvent-ils respecter tous les règlements et exigences relatifs aux courses à la direction et aux courses à l'investiture de leur propre parti dans la circonscription? Réalistement, comment est-ce possible à moins d'embaucher une armée d'inspecteurs si l'on veut que la supervision soit rigoureuse? Qu'en pensez-vous?

M. Kingsley : L'armée, ce sont les 35 personnes dont je parlais et elle fait un travail incroyable. Lors de la dernière réunion du Comité consultatif des partis politiques, nous avons présenté un rapport sur nos réalisations sous le régime du projet de loi C-24 et tous les partis ont convenu qu'il s'agissait d'une mise en œuvre éminemment réussie d'une nouvelle loi de grande envergure. Ils ont enregistré sans difficulté 1 058 associations de circonscription. Il n'y a eu qu'une seule course à la direction jusqu'à présent en vertu des nouvelles règles — pour ce que nous considérons être un grand parti à l'heure actuelle — mais la mise en œuvre s'est faite le plus harmonieusement qui soit. Cela tient en partie au fait que nous mettons à disposition les outils de manière électronique. Dans tous les cas, vous pouvez produire vos documents par voie électronique. Les règles sont aussi apparentes pour tous. Nous avons produit des brochures concernant tout ce qui est exigé. Des programmes de formation ont été organisés et le sont encore. Nous avons même élargi notre programme de formation de sorte que lorsque désormais un parti politique tient un congrès, un programme de formation à proximité sera offert à ceux qui désirent le suivre. Nous avons connu un grand succès.

Le président : Je dois vous demander de mettre fin ici à votre réponse. Il nous reste moins de cinq minutes et deux autres sénateurs veulent vous poser des questions. Notre prochain témoin est déjà arrivé.

Senator Day: We in the Senate have a diverging view on the role of the Senate vis-à-vis your office and I would like you to comment. Have you done any thinking about whether you feel we should have a role or not? I can give you two examples that might help us focus. One of those is a recent case in New Brunswick under redistribution. The commission that was set up in New Brunswick to determine the boundaries of the new riding consisted of a former Chief Justice of Canada, a very well known lawyer in the province and another well known lawyer very familiar with municipal government. They made a decision considering all the factors and I have no doubt that they considered community of interest, but a case went to the federal court and a judge of the federal court sitting here in Ottawa made a decision that they did not consider community of interest.

That legislation to follow the decision of the judge is going through Parliament now. It has passed the House of Commons and is in the Senate. Do we, as a Senate, have a particular role in reviewing this? Have you done any thinking about balancing the interests here of whether the community of interest was indeed looked at? The House of Commons is particularly concerned about boundaries and ridings because they present themselves for election on a regular basis. Should they be more concerned about that, and therefore, because they have passed it should we just make sure that it fits generally into good legislation, as opposed to getting into the merits of the case?

Mr. Kingsley: In Canada, we have a bicameral system. As long as that exists the Senate has as much right to look at any piece of legislation that comes forward in as much detail as it wants as the House of Commons does. The reverse is also true even if a bill emanates from the Senate.

Senator Day: Under the Elections Act, do you report to the Senate as well as the House of Commons?

Mr. Kingsley: I report to Parliament, sir.

Senator Day: As you said earlier in this section, you report to both Speakers?

Mr. Kingsley: Yes, I provide my reports directly to both when I write.

Senator Day: During an appearance before the House of Commons you were having an exchange with Michel Guimond, one of the vice-chairs of the standing committee.

I do not know if you were being sarcastic or if there was something behind your comment when you suggested that when legislation is introduced that maybe the Senate's role in considering whether you should continue in office should be removed and that the Senate would not have a role. I have the quote here if you need it to refresh your memory.

Mr. Kingsley: I know it by heart, sir.

Le sénateur Day : Au Sénat, nous percevons autrement le rôle du Sénat par rapport à votre bureau. J'aimerais connaître votre avis. Pensez-vous que nous devrions avoir un rôle à jouer ou non? Je peux vous donner deux exemples pour illustrer mon propos. L'un d'eux a trait à une affaire survenue récemment au Nouveau-Brunswick dans une circonscription ayant fait l'objet d'un redécoupage. La commission créée au Nouveau-Brunswick pour déterminer les limites de la nouvelle circonscription se composait d'un ancien juge en chef du Canada, un avocat très réputé de la province, et d'un autre avocat connu bien au fait des affaires municipales. Ils ont pris une décision en tenant compte de tous les facteurs et je suis sûr qu'ils ont tenu compte de la communauté d'intérêts. Cependant, l'affaire a été portée devant la Cour fédérale et un juge de cette cour siégeant ici même à Ottawa a statué que la commission n'avait pas tenu compte de la communauté d'intérêts.

Le projet de loi déposé pour donner suite au jugement est actuellement à l'étude au Parlement. Il a franchi l'étape de la Chambre des communes et est rendu au Sénat. En tant que sénateurs, avons-nous un rôle particulier dans l'examen de ce projet de loi? Avez-vous réfléchi à la façon de trouver le juste équilibre entre les différents intérêts en cause et de déterminer si on a tenu compte de la communauté d'intérêts? La Chambre des communes s'intéresse particulièrement aux limites des circonscriptions électorales parce que ses membres doivent se faire élire régulièrement. Devraient-ils se soucier davantage de ce facteur? Étant donné que la Chambre a adopté le projet de loi, devrions-nous simplement veiller à ce que ce projet de loi soit conforme aux règles établies ou au contraire nous prononcer sur le bien-fondé de l'affaire?

M. Kingsley : Au Canada, nous avons un système bicaméral. Tant qu'il en sera ainsi, le Sénat a tout autant le droit que la Chambre des communes d'examiner les projets de loi de façon détaillée. L'inverse est également vrai, même si un projet de loi émane du Sénat.

Le sénateur Day : En vertu de la Loi électorale, présentez-vous votre rapport au Sénat comme vous le faites à la Chambre des communes?

M. Kingsley : Je présente mon rapport au Parlement, monsieur.

Le sénateur Day : Comme vous l'avez dit tout à l'heure, vous présentez votre rapport aux Présidents des deux chambres.

M. Kingsley : Oui, je le présente directement aux deux Présidents.

Le sénateur Day : Quand vous avez comparu devant le comité de la Chambre des communes, vous avez eu un échange avec Michel Guimond, l'un des vice-présidents du comité permanent.

Je ne sais pas si vous étiez sarcastique ou si vous parliez sérieusement quand vous avez suggéré que lorsqu'une loi sera déposée, et que viendra le temps de déterminer si vous devez continuer à exercer vos fonctions pour être révoqué, le Sénat ne devrait pas avoir de rôle. J'ai la citation devant moi si vous voulez que je vous rafraîchisse la mémoire.

M. Kingsley : Je la connais par cœur, monsieur.

The Chairman: Will you read the quote, please?

Senator Day: For the record, Mr. Kingsley is speaking to Michel Guimond.

Mr. Chairman, I would suggest that when you pass a bill allowing returning officers to be appointed and removed by the Chief Electoral Officer, you may also amend the legislation so that the Chief Electoral Officer can be removed through a vote of the House of Commons alone. Why not do that, if that is what is needed to ensure uniformity?

What was behind that?

Mr. Kingsley: What was behind that was the fact that the basic principle under our system of law is that he or she who appoints also disappoints, fires.

The Chairman: The Parliament of Canada.

Mr. Kingsley: Right.

I was saying to the committee that returning officers should be appointed by the Chief Electoral Officer and they should be fired by the Chief Electoral Officer.

Senator Day: This is the point that my friend Senator Murray was talking about.

Mr. Kingsley: Yes.

Therefore the chair of the committee and I think Mr. Guimond said, well, in that case, in order to be consistent, because you are appointed only by the House of Commons, when we remove you only the House of Commons should do that. I said if this is what you have to do to get the returning officers under the Chief Electoral Officer, go ahead and do it, but realizing that if they did that they would have to have this legislation passed by the Senate.

In the meantime I have written to Senator Joyal. I do not know what he intends to do with the letter but I do not think it is private. I have indicated to him what could be and should be revisited is how the Chief Electoral Officer is appointed. Perhaps the Senate should be involved in the appointment of the Chief Electoral Officer and not just the House of Commons. Then you would have full consistency.

Senator Day: That is the other way to achieve uniformity.

Mr. Kingsley: That is right. That is exactly what I said to him. You must remember that when I appear before a committee I do not get pre-warning about the questions I will receive.

The Chairman: I am glad you came here and had an opportunity to explain that statement because it was very controversial in the Senate. A number of us were upset about it and I am glad you have had an opportunity to explain.

Mr. Kingsley: I appreciate the opportunity.

The Chairman: Thank you, Senator Day, for bringing it up.

Le président : Voulez-vous lire la citation, s'il vous plaît?

Le sénateur Day : M. Kingsley s'adressait à Michel Guimond.

Monsieur le président, permettez-moi de vous faire une suggestion. Quand vous adopterez un projet de loi pour permettre au directeur général des élections de nommer et de révoquer les directeurs du scrutin, vous pourriez également modifier la loi pour permettre au directeur général des élections d'être révoqué par un vote de la Chambre des communes seulement. Pourquoi ne pas le faire, si c'est nécessaire pour assurer l'uniformité?

Quelle était votre intention en disant cela?

M. Kingsley : Je voulais rappeler un principe fondamental de notre système de droit. Celui ou celle qui a le pouvoir de nommer doit avoir également le pouvoir de révoquer, de congédier.

Le président : Le Parlement du Canada.

M. Kingsley : Exact.

Je disais au comité que le directeur général des élections devrait avoir le pouvoir de nommer les directeurs du scrutin et également de les congédier.

Le sénateur Day : C'est de cela que parlait mon ami, le sénateur Murray.

M. Kingsley : Oui.

À ce moment-là, le président du comité et, je crois, M. Guimond ont dit, dans ce cas, par souci d'uniformité, et comme vous êtes nommé uniquement par la Chambre des communes, vous devriez ne pouvoir être révoqué que par la Chambre des communes. J'ai répondu que s'il fallait procéder ainsi pour que les directeurs du scrutin relèvent du directeur général des élections, j'étais d'accord, tout en sachant que si la Chambre des communes décidait de procéder de cette façon, la loi devrait être adoptée par le Sénat.

Depuis, j'ai écrit au sénateur Joyal. Je ne sais pas ce qu'il entend faire de ma lettre, mais je ne crois pas qu'elle soit de nature privée. Je lui ai indiqué qu'il faudrait revoir le processus de nomination du directeur général des élections. Le Sénat pourrait peut-être prendre part à cette nomination, qui ne serait plus l'apanage de la Chambre des communes. L'uniformité serait complète.

Le sénateur Day : C'est l'autre façon de garantir l'uniformité.

M. Kingsley : Effectivement, c'est exactement ce que je lui ai dit. Je vous rappelle que lorsque je suis convoqué devant un comité, je ne suis pas informé à l'avance des questions qu'on me posera.

Le président : Je suis heureux que vous ayez pu expliquer cette déclaration ici aujourd'hui parce qu'elle a suscité beaucoup de controverses au Sénat. Elle a vexé plusieurs d'entre nous et je suis heureux que vous ayez eu l'occasion de vous expliquer.

M. Kingsley : Je vous remercie de m'en avoir donné l'occasion.

Le président : Merci, sénateur Day, d'avoir soulevé la question.

Senator Day: In closing this one out, if and when your letter to Senator Joyal becomes public, could we give Mr. Guimond a copy to show him that you have another point of view?

Mr. Kingsley: I will meet with Senator Joyal very soon and I will ask him how widely I can distribute it and I can even provide it to *The Hill Times*.

Senator Harb: Due to time constraints I will combine my two questions into one. First, Mr. Kingsley, thank you very much for the tremendous amount of work you are doing, not only here but also internationally, along with your team.

My colleague, Senator Murray, asked a couple of questions that I was interested in. One was about the voters' list. I wanted to find out to what extent you compare the way we collect information with that of other democracies such as Australia. Second, I want to know whether you look at the telephone directories, say Bell Canada or the city directories, where they list the addresses, phone numbers and the name. Also what process is there to remove someone's name from the list? If somehow you were able to get someone's name but they wanted to remove their name from the list because they are anarchist and do not want to be part of the process, is there a mechanism in place? Finally, you spoke with my colleague, Senator Ferretti Barth, about seniors having the highest voter turnout. I am interested in hearing your comment about the lowest turnout, youth under the age of 25. Statistics indicate that 75 per cent of youth actually do not bother to vote at all. That is almost three out of every four youth do not bother to vote. I understand that the other House now is in the process of passing, or probably has already passed, the reduction of the voting age from 18 to 16. One could be cynical and ask what is the point? If you reduce it from 18 to 16, in any event 75 per cent of them will not vote anyway.

Perhaps you could comment on those in general and as well, in specific terms.

Mr. Kingsley: With respect to youth turnout, one of the comments I made earlier was that at the last election we actually went into the boxes to find out who had voted, instead of doing a survey. It was 37 per cent of youth up to the age you mentioned, at least first-time youth, up to the age of 21 and a half. Even if you go to 25 it is still around the same number. It goes down slightly, by the way, if you include that upper portion in age, which is an interesting phenomenon, which would mean, then, that we may have been witnessing a generational thing.

What was the 75 before? This was a survey. You cannot compare the two because the methodologies are very different. They had different things to do.

As to how to get off the list, you write to Elections Canada and say: "I want to be off the list." We send you a letter and tell you that you are off the list and we have put you on a list of people who are off the list. You can still vote at any time and when you

Le sénateur Day : Pour terminer, si votre lettre au sénateur Joyal devient publique, pourrions-nous en remettre un exemplaire à M. Guimond pour lui montrer que vous avez un point de vue différent?

M. Kingsley : Je dois rencontrer le sénateur Joyal très bientôt et je lui demanderai si je peux diffuser cette lettre. Je peux même la transmettre au *Hill Times*.

Le sénateur Harb : Comme nous avons peu de temps, je vais combiner mes deux questions. Premièrement, je veux vous remercier, monsieur Kingsley, du travail considérable que vous faites non seulement ici au Canada, mais également dans d'autres pays, avec votre équipe.

Mon collègue, le sénateur Murray, a posé quelques questions sur le sujet qui m'intéresse, dont la liste des électeurs. Comment notre façon de recueillir l'information se compare-t-elle à celle de d'autres démocraties comme l'Australie? Deuxièmement, vous servez-vous des annuaires téléphoniques, par exemple celui de Bell Canada ou les répertoires des villes, pour obtenir le nom, l'adresse et le numéro de téléphone des électeurs. Par ailleurs, quelles sont les modalités de radiation d'un nom de la liste? Si vous obteniez le nom d'une personne mais que celle-ci voulait qu'on raye son nom de la liste parce qu'elle est anarchiste et ne veut pas participer au processus, existe-t-il un mécanisme pour le faire? Enfin, vous avez dit à ma collègue, le sénateur Ferretti Barth, que les personnes âgées ont le plus fort taux de participation aux élections. Que pouvez-vous nous dire au sujet de la catégorie d'électeurs qui a la plus faible participation, les jeunes de moins de 25 ans. D'après les statistiques, 75 p. 100 des jeunes ne votent pas. Cela équivaut à près de trois jeunes sur quatre. Je sais que la Chambre des communes étudie, ou a déjà probablement adopté, un projet de loi qui abaisserait de 18 à 16 ans l'âge de voter. Or, si on voulait être cynique, on pourrait se demander à quoi bon le faire? À quoi bon abaisser de 18 à 16 ans l'âge requis pour voter si, de toute façon, 75 p. 100 des jeunes ne voteront pas.

J'aimerais connaître votre avis sur l'ensemble de ces questions et également sur ces questions précises.

M. Kingsley : En ce qui concerne la participation des jeunes, j'ai dit tout à l'heure qu'après les dernières élections nous avons examiné le contenu des urnes pour savoir qui avait voté, au lieu de faire un sondage. Chez les jeunes de l'âge que vous avez indiqué, et jusqu'à l'âge de 21 ans et demi, la participation était de 37 p. 100 pour les jeunes qui votaient pour la première fois. La proportion reste la même si l'on inclut tous les jeunes âgés de 25 ans ou moins. Soit dit en passant, la proportion diminue légèrement si on inclut ces jeunes un peu plus vieux, ce qui est un phénomène intéressant; cela signifie qu'il s'agissait peut-être d'un effet de génération.

Qu'étaient les 75 avant? C'était un sondage. Vous ne pouvez pas comparer les deux parce que les méthodologies étaient très différentes. Ils avaient des choses différentes à faire.

Quant à se faire radier de la liste, vous écrivez à Elections Canada et vous dites : « Radiez-moi de la liste. » Nous vous envoyons une lettre et nous vous disons que vous n'êtes plus sur la liste et que l'on vous a mis sur la liste des personnes radiées de la

get on the list we will remove you automatically off that list again so that you are never in our books on the list of electors. You are in our book as off the list of electors.

With respect to Australia, I have to be careful here. The Australians came to visit us to see how we do our lists. We are recognized to be running one of the best systems in the world. People are coming to us to find out how we do things. Obviously we learn when they come as well. There are things that I will propose, as I alluded to in my earlier remarks to Senator Murray. There are things we can do to improve that list. There are things on the check-off. For example, if you followed the testimony before other committee, if that box were two boxes, if we ask for Canadian citizenship separate from whether or not you agree to be on, we would pick up youth in droves that we do not pick up now. That is the very target we are talking about. I have met resistance at the revenue agency in this respect. They have reneged on a deal that they made with me at the last minute. If this had materialized we would have solved that problem.

I am in the throes of renegotiating it, getting it going again. Hopefully it will go. There are other things, too, that we will do. I intend to meet with the chief statistician to see what is possible. There is a national survey. There are two. There is one every five years now that applies to everyone. There may be things that we can do here that will increase the value and accuracy of the list even more.

The Chairman: Mr. Kingsley, Ms. Vézina and Ms. Davidson, I thank you for coming today. I particularly note that you say you look forward to appearing before this committee whenever the committee wishes. We would like perhaps to take you at your word and you can look forward to hearing from us again as our review of the estimates and spending continues.

Mr. Kingsley: It was my pleasure, and I wanted to say that I have always treasured my opportunities to speak before Senate committees. I have appeared before a goodly number of them. If this is a new committee before which you wish me to appear I will be more than happy to do that on as regular a basis as you wish. I have appreciated this opportunity very much.

The Chairman: Senators, if any of you have your BlackBerry on during these hearings it affects the transmission. They should be turned off.

Honourable senators, we will now turn to our next witness, the Commissioner of Official Languages, Ms. Dyane Adam. Before her appointment as commissioner in 1999, Ms. Adam served as a professor of psychology at several institutions, including the University of Ottawa and Laurentian University in Sudbury.

liste. Vous pouvez quand même voter quand vous voudrez et si vous vous faites réinscrire sur la liste, nous vous supprimerons automatiquement de cette liste-là, si bien que vous n'êtes jamais dans nos livres sur la liste des électeurs. Vous figurez dans nos livres comme ne figurant pas sur la liste des électeurs.

En ce qui concerne l'Australie, il faut que je sois prudent ici. Les Australiens nous ont rendu visite pour voir comment nous faisons notre liste. Nous sommes reconnus pour avoir l'un des meilleurs systèmes au monde. Les gens viennent nous voir pour savoir comment nous procédons. Évidemment, nous apprenons aussi des choses lorsqu'ils viennent. Il y a des choses que je vais proposer, comme je l'ai dit tout à l'heure en réponse au sénateur Murray. Il y a des choses que nous pouvons faire pour améliorer cette liste. Il y a des choses à propos des cases à cocher. Par exemple, si vous avez suivi les témoignages devant l'autre comité, si cette case était divisée en deux, si la question pour la citoyenneté canadienne était distincte de la question de savoir si vous voulez être inscrit ou non, nous inscririons une quantité de jeunes qui nous échappent actuellement. C'est cela l'objectif dont nous parlons. J'ai rencontré de la résistance à l'Agence du revenu sur ce point. Elle avait conclu une entente avec moi mais est revenue sur sa parole à la dernière minute. Le problème aurait été réglé si cela avait été fait.

Je suis en train de renégocier le tout, une autre fois. J'espère que ça marchera. Il y a aussi d'autres choses que nous allons faire. J'ai l'intention de rencontrer le statisticien en chef pour voir ce qu'il est possible de faire. Il y a une enquête nationale. Il y en a deux. Il y en a une tous les cinq ans qui s'applique désormais à tout le monde. Il y a peut-être des choses que nous pouvons faire ici qui augmenteront davantage la valeur et l'exactitude de la liste.

Le président : Monsieur Kingsley, madame Vézina et madame Davidson, je vous remercie d'être venus aujourd'hui. Je note en particulier que vous comparâtes avec plaisir devant le comité chaque fois qu'il le souhaitera. Peut-être allons-nous vous prendre au mot; attendez-vous à ce que nous communiquions avec vous au fur et à mesure que notre examen des prévisions budgétaires et des dépenses continuera.

M. Kingsley : Le plaisir a été pour moi et je dois dire que j'ai toujours beaucoup prisé les possibilités pour moi de comparaître devant les comités du Sénat. J'ai comparu devant beaucoup d'entre eux. Si votre comité est nouveau et que vous souhaitez que je compare, je serai très heureux de le faire à intervalles réguliers, comme il vous conviendra. J'ai beaucoup apprécié la rencontre d'aujourd'hui.

Le président : Sénateurs, si l'un ou l'autre d'entre vous a son BlackBerry allumé pendant l'audience, sachez que cela cause de l'interférence avec la transmission. Il faut les éteindre.

Mesdames et messieurs les sénateurs, nous entendrons maintenant notre prochain témoin, la commissaire aux langues officielles, Mme Dyane Adam. Avant sa nomination au poste de commissaire en 1999, Mme Adam a été professeure de psychologie dans plusieurs établissements, notamment à l'Université d'Ottawa et à l'Université Laurentienne de Sudbury.

This committee has already heard from the Auditor General. We understand that other Senate committees will hear from other programs regarding their mandate and the programs they deliver. This committee is interested in dollars and cents, and we are interested to hear information on how funds are allocated in regard to Main Estimates. Ms. Adam also serves as the Chair of the Forum of Canadian Ombudsmen. We look forward to hearing from you.

Ms. Dyane Adam, Commissioner, Office of the Commissioner of Official Languages: Honourable senators, I am pleased to appear before the Standing Senate Committee on National Finance.

I am accompanied today by Louise Guertin, Director General of the Corporate Services Branch at the Office of the Commissioner of Official Languages. My presentation today will cover three things: our mandate, our strategic objectives and achievements, and the way we report on our activities.

[Translation]

I am an officer of Parliament appointed for a period of seven years. The legislator entrusted me with the mandate to take all measures necessary to ensure the recognition of the status of both official languages in compliance with the spirit of the Official Languages Act.

Since the beginning of my term, my mission has been to act as an agent of change, which I accomplish through the following six rules: ombudsman, auditing, liaison, monitoring, promotion and education, court intervention. You will find these roles explained in the document made available to you.

[English]

First, our strategic objectives and achievement; the office of the commissioner works actively with federal institutions to ensure they have a better understanding of the importance of linguistic duality and improve their performance in this regard. Our objectives in 2004-05 meet the following strategic objectives: To ensure the equality of French and English in Parliament, the Government of Canada and institutions subjected to the act; secondly, to ensure that federal institutions contribute more actively to the development and vitality of the official language minority communities and; finally, to promote the equality of French and English, as a fundamental value of an increasingly diverse society. Our regional offices are our presence on the ground and contribute actively in all regions across Canada. With their finger on the pulse of linguistic communities they provide advice and information on language rights and work as agents of change within federal institutions and communities within each region.

Le comité a déjà entendu la vérificatrice générale. Nous croyons savoir que d'autres comités du Sénat examinent votre mandat et vos programmes. Le comité s'intéresse aux finances et souhaite obtenir des renseignements sur la répartition des fonds dans le Budget principal des dépenses. Mme Adam est aussi présidente de l'Association des ombudsmen du Canada. C'est avec plaisir que nous allons vous écouter.

Mme Dyane Adam, commissaire, Commissariat aux langues officielles : Mesdames et messieurs les sénateurs, c'est un plaisir pour moi de comparaître aujourd'hui devant le Comité sénatorial permanent des finances nationales.

Je suis accompagnée aujourd'hui de Mme Louise Guertin, directrice générale des Services généraux du Commissariat aux langues officielles. Ma déclaration portera sur trois aspects : notre mandat, nos axes stratégiques et nos réalisations et la façon dont nous rendons compte de nos activités.

[Français]

Pour le mandat, je suis un agent du Parlement nommé pour sept ans, et dans mon cas, le législateur m'a donné le mandat de prendre toutes les mesures nécessaires visant à assurer la reconnaissance du statut et l'usage des deux langues officielles et à faire respecter l'esprit de la Loi sur les langues officielles.

Dès le début de mon mandat, je me suis donné comme mission d'agir comme agent de changement. Je remplis cette mission au moyen de six rôles distincts : celui d'ombudsman, de vérification, de liaison, de vigie, de promotion et l'éducation, et enfin les interventions devant les tribunaux. Vous allez trouver une explication un peu plus poussée de chacun de ces rôles dans le document distribué avec le texte de la comparution.

[Traduction]

D'abord, nos axes stratégiques et nos réalisations. Le Commissariat travaille activement avec les institutions fédérales afin qu'elles comprennent mieux l'importance de la dualité linguistique et qu'elles améliorent leur rendement à cet égard. Nos activités en 2004-2005 répondent aux axes stratégiques suivants : assurer l'égalité du français et de l'anglais au sein du Parlement, du gouvernement du Canada et des institutions assujetties à la loi; deuxièmement, veiller à ce que les institutions fédérales contribuent plus activement au développement et à l'épanouissement des communautés de langues officielles en situation minoritaire et, enfin, promouvoir l'égalité du français et de l'anglais comme valeur fondamentale dans une société de plus en plus diverse. Nos représentants régionaux, les antennes du Commissariat, contribuent activement sur le terrain dans toutes les régions canadiennes à la réalisation de notre mission et de notre vision. Prenant le pouls des communautés linguistiques, ils fournissent des conseils et des renseignements sur les droits linguistiques et travaillent comme agents de changement auprès des institutions fédérales et des communautés dans chaque région.

[Translation]

Among our activities this year, I would like to highlight the following achievements: in my role as ombudsman, I handle an average of 1,200 complaints per year. To date this fiscal year, we have received approximately 850. We conducted a series of audits, studies and follow-ups this year pertaining notably to linguistic duality in international relations; language of work in the federal public service in the NCR; service to the public in bilingual postal outlets; evolution of Quebec's English-speaking community; use of minority press by federal institutions; and websites of Canada's diplomatic missions and foreign embassies in Canada.

That gives you an overview of the issues. It is said that official languages is an horizontal issue. Indeed, it affects all institutions and cuts across nearly all of the federal government's activities.

We are currently preparing report cards on official languages for 29 institutions. The results will be published in the next Annual Report. In terms of promotion, we followed up on a key symposium held in March 2004 entitled "Vision and Challenges in the 21st Century." The challenge is to double the number of young Canadians with a working knowledge of their second official language by 2013. Furthermore, we rely on the media to communicate our messages. Every year, I give over 200 interviews and make 30 or so speeches.

In my court intervention role, I have intervened in five court proceedings over the past year relating to the implementation of the act. We monitor the implementation of the government's "Action Plan for Official Languages" closely, primarily in education, health, economic development, immigration, ; justice and youth. We are also monitoring the implementation of 11 recommendations made in our last annual report.

In particular, I recommended that the government clarify, through either legislation or regulation, the legal significance of part VII of the act, which deals with the promotion of English and French in Canadian society and the development of minorities. In fact, Bill S-3 — which I believe was passed unanimously by the Senate aims precisely that — the bill is currently before the House of Commons.

Lastly, we take an active interest in preparing legislation, regulations and policies in Canada. We have no hesitation in appearing as needed before the committees charged with reviewing them.

[English]

Finally, the way we report on our activities: I believe the integrity and transparency of our actions is very important, as is our duty to report to Parliament. This is why I asked the office of the Auditor General to audit our financial statements for 2003-04. I am proud to say that the Auditor General gave a clean opinion;

[Français]

Parmi les activités réalisées cette année, j'aimerais signaler les suivantes : dans le cadre de mon rôle d'ombudsman, nous traitons environ 1 200 plaintes par année; nous en avons reçu 850 durant la présente année financière. Nous avons également effectué, cette année, une série de vérifications, d'études et de suivis qui ont porté notamment sur la dualité linguistique dans les relations internationales, la langue de travail au sein de la Fonction publique fédérale de la région de la capitale nationale, le service au public dans les comptoirs postaux bilingues, l'évolution de la communauté d'expression anglaise du Québec, l'utilisation de la presse minoritaire par les institutions fédérales, et les sites Internet des missions diplomatiques et des ambassades étrangères au Canada.

Cela vous donne déjà un éventail des dossiers. On dit toujours que la question des langues officielles est un enjeu horizontal. Effectivement, on brosse l'ensemble des institutions et on touche à peu près à toutes les activités ou à tout le rayonnement du fédéral.

Nous préparons présentement des bulletins de rendement en matière de langues officielles concernant 29 institutions, et les résultats seront publiés dans le prochain rapport annuel. En termes d'activités de promotion, nous avons assuré le suivi d'un important symposium tenu en mars 2004 qui s'intitulait « Visions et défis au XXI^e siècle ». Il s'agit de relever le défi de doubler le nombre de jeunes bilingues d'ici l'an 2013. Par ailleurs, nous comptons sur les médias pour diffuser nos messages. Chaque année, j'accorde environ 200 entrevues et je prononce une trentaine d'allocutions.

Pour ce qui est de mon rôle d'intervenant devant les tribunaux, au cours de la dernière année, je suis intervenue dans cinq recours judiciaires portant sur la mise en œuvre de la loi. Nous surveillons de près la mise en œuvre du plan d'action du gouvernement sur les langues officielles, notamment dans les secteurs de l'éducation, de l'immigration, de la santé, du développement économique, de la justice et de la jeunesse. Nous suivons également la mise en œuvre des 11 recommandations que nous avons formulées dans notre dernier rapport annuel.

En particulier, je tiens à dire que j'ai recommandé au gouvernement de clarifier, par voie législative ou réglementaire, la portée juridique de la partie VII de la loi qui traite de la promotion du français et de l'anglais dans la société canadienne et du développement des minorités.

D'ailleurs, le projet de loi S-3 — qui a été adopté à l'unanimité, je crois, par le Sénat et qui vise spécifiquement cela — est présentement à l'étude devant la Chambre des communes.

[Traduction]

Enfin, nous nous intéressons activement à la préparation de projets de loi, de règlements et de politiques au Canada, et nous n'hésitons pas à comparaître au besoin devant les comités chargés de leur examen. Enfin, la façon dont nous rendons compte de nos activités. J'attache beaucoup d'importance à l'intégrité et à la

excellent marks for performance on our financial statements. Our annual report is the guiding document that summarizes our actions. It identifies key issues and presents our key recommendations. Our next annual report will mark the 35th anniversary of the act and will take stock of official languages in Canada. Along with our studies and audits, it is distributed to members of Parliament. Furthermore, since two committees monitor the application of the act, I am doubly supported and accountable. I work closely with these committees, one Senate and one House of Commons, and I am called regularly to appear before them. My practice has been to also submit our budget to them and report on our activities on an annual basis.

We are well aware that linguistic duality cuts across nearly every activity of Canadian society. We must, therefore, monitor all aspects of the federal government's legislation and multifaceted activities on our linguistic and cultural ecology. What is important is the creation of an official language culture that encompasses attitudes, behaviours and values. This culture must be supported by a strong and consistent leadership.

It includes accountability at all levels as well as accurate and effective reporting mechanisms. As I indicated in my last annual report, action means getting results.

I will be pleased to answer questions.

The Chairman: Thank you for that excellent presentation. I was pleased to see that you had such a clean report from the Auditor General. You state that you are quite proud of the fact that she gave you that clean opinion. That is wonderful.

We have a list of senators who wish to pose questions. We will start with Senator Comeau.

[Translation]

Senator Comeau: The Auditor General, under the Act that creates her position, is an officer of the House of Commons. You are also an officer of Parliament; how is your role different because quite frankly, I cannot remember your specific mandate?

Ms. Adam: The mandate of the commissioner of official languages is to report to Parliament, therefore to both the Senate and the House of Commons. The appointment of the commissioner must be approved through a vote by both chambers.

Senator Comeau: We have just begun studying the bill which examines the foundations created under legislation or government decisions. We heard from Mr. Phillipson last week, a representative of the Foundation for Innovation of Canada.

transparence de nos actions et à notre devoir de rendre compte au Parlement. C'est pourquoi j'ai demandé au Bureau du vérificateur général de faire la vérification de nos états financiers pour l'exercice 2003-2004. Je note avec fierté que celui-ci a donné une opinion sans réserve, c'est-à-dire une excellente note de rendement, sur nos états financiers. Notre rapport annuel est le document phare qui résume notre action. Il identifie les dossiers clés et fait état de nos principales recommandations. Notre prochain rapport annuel marquera le 35^e anniversaire de la loi et fera le bilan des langues officielles au Canada. Celui-ci, ainsi que nos études et vérifications, sont distribués aux parlementaires. D'ailleurs, puisqu'il y a deux comités qui suivent l'application de la loi, je suis doublement appuyée et imputable. Je travaille de près avec ces comités et je suis régulièrement appelée à y comparaître. Ma pratique est aussi de leur présenter notre budget et de rendre compte de nos activités sur une base annuelle.

Nous sommes bien conscients que la dualité linguistique revêt un caractère transversal. Elle recoupe presque toutes les activités de la société canadienne. Il nous faut donc veiller, tant en amont qu'en aval, à l'impact que des projets législatifs et des activités multiformes de l'administration fédérale ont sur notre écologie linguistique et culturelle. Ce qui importe, c'est la création d'une culture des langues officielles qui englobe les attitudes, les comportements et les valeurs. Cette culture doit être soutenue par un leadership fort et cohérent.

Il implique une responsabilisation de tous les niveaux et des mécanismes de reddition de comptes précis et efficaces. Comme je l'indiquais dans mon dernier rapport annuel : « L'action, c'est d'abord des résultats concrets. »

Je répondrai avec plaisir à vos questions.

Le président : Merci de votre excellent exposé. J'ai été heureux d'entendre que vous aviez obtenu de la vérificatrice générale une opinion sans réserve. Je m'en réjouis.

J'ai ici une liste de sénateurs qui souhaitent vous poser des questions. Commençons par le sénateur Comeau.

[Français]

Le sénateur Comeau : Le vérificateur général, selon la loi qui a créé son poste, est un agent de la Chambre des communes. Vous êtes un agent du Parlement également; en quoi votre rôle est-il différent car, honnêtement, je ne me souviens pas de votre mandat spécifique?

Mme Adam : Le mandat du commissaire aux langues officielles relève du Parlement, donc des deux chambres. La nomination du commissaire doit être approuvée puis votée par les deux chambres.

Le sénateur Comeau : Nous avons entamé l'étude d'un projet de loi qui consiste à examiner les fondations créées en vertu de législations ou de décisions du gouvernement. Nous avons reçu M. Phillipson la semaine dernière, un représentant de la Fondation pour l'innovation du Canada.

First, I asked him whether or not the charter of his foundation respects the spirit of the Official Languages Act. Second, I asked him what respecting the spirit of the Official Languages Act means for him and whether or not we could rely on his good will when it comes to applying the act. Third, I asked if he wouldn't prefer having the commissioner for official languages study the matter to see if the Official Languages Act was properly applied.

I asked him if he was interested in inviting you. From what I gathered, you will probably receive an invitation. Did you receive this invitation?

Ms. Adam: No, not yet. I am delighted that you are impressing upon agencies, foundations and other organizations which serve the Government of Canada to call upon our services, because one of our roles is to promote and educate. More than 150 institutions are completely subject to the act. There are probably grey zones for other organizations. A lot of awareness must be raised within the entire machinery of the federal government in order to understand everybody's responsibilities. Our office exists for that very reason.

Senator Comeau: One of the priorities of the Senate Standing Committee on National Finance is to make sure that public finances are well managed. One of the shortcomings that we have identified with respect to foundations is that their investments are not audited by the Auditor General because of legal loopholes or otherwise. The same applies to your situation as well as that of other officers of Parliament such as the Privacy Commissioner, for example. The range of tasks that each and every one of the agencies is responsible for does not perhaps sufficiently delineate the grey zones that go unnoticed.

These foundations are often outside of our reach, but since we have to vote credits, how do we know if there are sufficient funds to meet the needs that these foundations were created to meet, in the spirit of transparency as required by taxpayers?

Ms. Adams: It is similar. There were several government changes. During the 1990s, my predecessor, Mr. Goldbloom, conducted a study that clearly demonstrated that the federal government has different ways of delivering services to Canadians, either through privatization or through the creation of foundations, and this had a huge negative impact on Canadian's linguistic rights. Take for example, airports.

When the House of Commons and the Senate amend or pass legislation to create new bodies responsible for providing services on behalf of the federal government, our commission recommends that all of these bodies be subject to the Official Languages Act and that it be clearly stipulated in the act itself. That is the reason why we appear more frequently before parliamentary committees when such an organization is created, either in the field of sports or any other, so as to emphasize the need to specify this in the act. Many problems are thus avoided later on. The same results are not obtained when an organization simply agrees to respect the spirit of the act when in fact it is not subject to it.

En premier lieu, je lui ai posé la question à savoir si la charte de sa fondation respectait l'esprit de la Loi sur les langues officielles. Deuxièmement, ce que cela signifiait pour lui de respecter l'esprit de la Loi sur les langues officielles et si nous devions nous fier sur sa bonne foi quant à l'application de la loi. Troisièmement, s'il n'était pas préférable pour lui que le commissaire aux langues officielles examine si la Loi sur les langues officielles était bien appliquée.

Je lui ai demandé s'il était intéressé à vous inviter. Selon l'impression que j'ai eue, vous recevrez probablement une invitation. Avez-vous eu cette invitation?

Mme Adam : Non, pas encore. Je suis ravie que vous suggériez aux agences, fondations et autres organismes qui servent le gouvernement du Canada de faire appel à nos services, car un de nos rôles est de faire la promotion de l'éducation. Plus de 150 institutions sont pleinement assujetties à la loi. Il y a peut-être certaines zones grises pour les autres. Beaucoup d'éducation reste à faire au sein de l'appareil fédéral pour vraiment faire comprendre les pleines responsabilités de tous et chacun. Notre Bureau est là pour cette raison.

Le sénateur Comeau : Une des priorités du Comité sénatorial permanent des finances nationales est de voir à ce que les finances publiques soient bien gérées. Une des lacunes que nous avons trouvées par rapport aux fondations était la possibilité, à cause de flous juridiques ou autres, que des placements financiers ne puissent pas être vérifiés par le vérificateur général. La même chose s'applique à votre situation ou à celle d'autres agents, tel le commissaire à la vie privée, par exemple. L'éventail des tâches qui incombent à chacune des agences ne circonscrit peut-être pas suffisamment les zones grises qui échappent à leur attention.

Ces fondations sont souvent éloignées de nous, mais puisque nous devons voter des fonds, comment savoir si ces fonds remplissent adéquatement les besoins pour lesquels les fondations ont été créées, et ce dans un esprit de transparence qu'exigent les contribuables?

Mme Adam : C'est similaire. Il y a eu plusieurs transformations gouvernementales. Au cours des années 90, mon prédécesseur, M. Goldbloom, avait fait une étude qui démontrait nettement que le recours par le gouvernement fédéral à des formes différentes pour livrer des services au public canadien, comme la privatisation ou la création de fondations, entre autres, avait eu un impact négatif énorme sur les droits linguistiques des citoyens. On peut citer en exemple les aéroports.

Quand les Communes et le Sénat modifient ou adoptent des lois pour créer de nouvelles entités qui doivent fournir des services au nom du gouvernement fédéral, notre commissariat recommande que toutes ces entités soient assujetties à la Loi sur les langues officielles et que cela soit clairement spécifié dans la loi. C'est pour cela qu'on intervient de plus en plus devant les comités parlementaires lorsqu'on crée ce genre d'organisme, que ce soit pour le sport ou autres raisons, pour dire qu'il faut que ce soit clairement spécifié dans la loi. Cela évite beaucoup de problèmes par la suite. Si l'organisme dit qu'il va respecter l'esprit de la loi mais qu'il n'y est pas assujetti, cela ne donne pas les mêmes résultats.

To get back to foundations, upon study of this issue, one cannot say that all foundations are fully subject to the act. One would have to review the act itself to determine if foundations are subject to the act or if they have linguistic obligations. In each case, one has to determine if these are federal institutions under the Official Languages Act.

For example, we received complaints filed against the Canada Millenium Scholarship Foundation, which manages millions of dollars on behalf of the federal government. Following an investigation at the time, we had determined that this foundation was subject to the act because it is defined as a federal institution in its legislative framework. This is not always the case depending on the bill that governs these foundations. This is where the grey zones lay and where a foundation could challenge any intervention on our part.

Senator Comeau: Could you provide us with a list of the foundations which were subject to the Act and those that are not. I have one last question. Very recently, we heard from the Minister of Public Works who announced that he intended to review the sale of a number of buildings across Canada. Has a representative of the government or from Public Works asked you to assess the impact of the sale of these buildings? Can the names of these buildings be changed and the requirements pertaining to these buildings take on a whole different direction? Based on past experience, this type of privatization could lead to avoidance of compliance with the act.

Ms. Adam: I would go even further. It is the responsibility of Public Works, according to government policy, to assess the impact of such a decision on the Official Languages policy. The Commissioner of Official Languages makes sure that rights are not undermined and that changes do not reverse progress. Following problems that we have encountered during parliamentary changes, a policy to this effect was adopted, affecting government actions and federal institutions going through this type of change. I urge you to ask the Department of Public Works to produce an impact report, as a preventive measure.

Senator Comeau: The chair could write to the Minister of Public Works and ask him to send us a copy of the impact report.

Senator Harb: Your mandate includes auditing, promotion and education. Ideally we would be satisfied if 100 per cent of all Canadians spoke English and French. Where are we in terms of reaching this ideal objective? For example, what is happening to French in English speaking provinces outside of Quebec? In Quebec, English, is the second official language, where we are at?

Ms. Adam: Let me begin by answering your question about the state of individual bilingualism in Canada. This is something that is not covered by the act. It would come under the promotion of French and English. It is up to the provinces to promote bilingualism in Canada through their education policies. Over the past 30 or 35 years, the federal government has contributed large

Pour revenir aux fondations, après étude de cette question, on ne peut pas dire que toutes les fondations sont assujetties pleinement à la loi. Il faut examiner la loi elle-même pour déterminer si les fondations sont assujetties à la loi et si elles ont des obligations linguistiques. Dans chaque cas, il faut déterminer si ce sont des institutions fédérales au sens de la Loi sur les langues officielles.

Par exemple, nous avons reçu des plaintes contre la Fondation canadienne des bourses d'études du millénaire, qui gérât plusieurs millions de dollars pour le compte du gouvernement fédéral. Après enquête nous avons déterminé, à l'époque, que cette fondation était assujettie à la loi parce qu'elle était identifiée, dans son cadre législatif, comme étant une institution fédérale. Ce n'est cependant pas toujours le cas dépendant du projet de loi qui gouverne ces fondations. C'est là que nous retrouvons des zones grises et que notre intervention peut être contestée par une fondation.

Le sénateur Comeau : Pourriez-vous nous faire part de la liste des fondations qui sont assujetties à la loi et celles qui ne le sont pas. J'ai une dernière question. Tout récemment, nous avons accueilli le ministre des Travaux publics qui nous a annoncé qu'il avait l'intention d'examiner la vente d'une série d'édifices à travers le Canada. Est-ce qu'un représentant du gouvernement ou de Travaux publics vous a demandé d'évaluer les impacts de la vente de ces édifices? Est-ce que les noms pourraient être changés et les exigences dans ces édifices prendre une différente direction? Nous avons vu dans le passé que ce genre de privatisation déléstait de la responsabilité de répondre à la loi.

Mme Adam : J'irais même plus loin. C'est la responsabilité même de Travaux publics, selon la politique gouvernemental, d'évaluer l'impact de cette décision sur la politique des langues officielles. Le commissaire aux langues officielles veille à ce que les droits ne soient pas usurpés et que ces changements n'entraînent pas de recul. Suite aux problèmes que nous avons connus lors des transformations parlementaires, il y a une politique qui a été adoptée à cet effet et qui gouvernement les actions des institutions fédérales quand ils font ce genre de transformation. Je vous incite à demander au ministère de Travaux publics de vous produire cette étude de l'impact. C'est de la prévention.

Le sénateur Comeau : Le président pourrait écrire au ministre des Travaux publics pour lui demander de nous faire parvenir une copie de l'étude d'impacts.

Le sénateur Harb : L'un de vos mandats vise la vérification, la promotion et l'éducation. On pourrait dire qu'idéalement on serait satisfait si 100 p. 100 de la population canadienne parlait l'anglais et le français. Où en sommes-nous avec cet objectif idéal? Par exemple, que se passe-t-il avec la langue française dans les provinces anglophones hors Québec? Au Québec, l'anglais est la deuxième langue officielle, où en sommes-nous?

Mme Adam : Je vais d'abord répondre à votre dernière question concernant l'état du bilinguisme individuel au Canada. La loi ne touche pas cette question. En ce qui a trait à la promotion du français et de l'anglais, c'est sous cette houlette qu'on touche. Il s'agit de favoriser le bilinguisme canadien par l'entremise des provinces parce qu'on parle d'éducation. Au cours

sums of money to the provinces to encourage Canadians, young Canadians, to learn their second official language. How far have we come in 35 years? That will be the subject of our review this year.

According to Statistics Canada, one out of every four Canadian youth between the ages of 12 and 18 considers himself to be bilingual. The problem with that type of data is that we cannot really determine the level of bilingualism. Is it functional bilingualism? We know this segment of our population is becoming more bilingual than were previous generations. The country-wide bilingualism level remains at 17 or 18 per cent. There have been spectacular changes in Quebec. Young Quebec anglophones are about 93 per cent bilingual. That is incredible. That has been accomplished in less than a decade. Among the anglophone population in that province, 67 per cent are bilingual. Quebec's young anglophones are more bilingual than the young francophones in that province. Of course, there is more bilingualism. In Canada, bilingualism is higher in Quebec, in New Brunswick and in Ontario than in the Maritimes, and the further west you travel, the less present bilingualism appears to be.

Senator Harb: There has been a lot of talk about the Auditor General and about the values related to investing. Does your mandate require you to draw comparisons with other jurisdictions such as, for example, Belgium, Switzerland and other countries that share the same concerns?

Bilingualism is a controversial issue in Canada. Whether it be in Quebec or in the other provinces, money is being spent but the results are disappointing. Is it because we are not giving it enough time? Is it because the government has not done enough to inform the population about the benefits of having a completely bilingual country? Have you looked at what is done in other jurisdictions? If possible, could you provide us with a copy?

Ms. Adam: The commission has not undertaken a comparative study, nor has, to my knowledge, the Department of Canadian Heritage, which would be the department most likely responsible for making comparisons with other countries. We should speak in terms of challenges rather than of problems specific to Canada. If you look at countries that have more than one official language, since education is not a federal jurisdiction, you can make a population more bilingual if the teaching of the second language was made compulsory in all of the schools throughout the country. But there are a number of provinces where second-language teaching is optional. It is left up to the school board and, ultimately, to the parents. I believe this is why it is difficult to implement this vision of our country.

You asked if the federal government could do much more and much better to promote the added value of bilingualism and its importance to the Canadian federation. The answer is yes.

des 30 ou 35 ans, le gouvernement fédéral a versé plusieurs sommes d'argent au niveau des provinces pour encourager les Canadiens, les jeunes Canadiens, à apprendre leur deuxième langue officielle. Où en sommes nous après 35 ans? Nous allons faire le bilan cette année.

Dans l'ensemble du pays, prenons les jeunes entre 12 et 18 ans, un jeune sur quatre se déclare bilingue selon Statistique Canada. La difficulté avec une telle donnée est qu'on ne peut pas vraiment vérifier le niveau de bilinguisme. Est-ce un bilinguisme fonctionnel? On sait que cette tranche de population devient plus bilingue que les générations précédentes. Nous sommes toujours à 17 ou 18 p. 100 de bilinguisme dans l'ensemble du pays. Au Québec, il y a eu des changements vraiment spectaculaires. La jeunesse anglophone du Québec est autour de 93 p. 100 bilingue. C'est incroyable. Cela s'est fait à l'intérieur d'une décennie. Du côté de l'ensemble de la population anglophone de cette province, 67 p. 100 des gens sont bilingues. Les jeunes anglophones du Québec sont plus bilingues que les jeunes francophones du Québec. Bien sûr, il y a davantage de bilinguismes. Dans l'ensemble du pays, le bilinguisme est plus élevé au Québec, au Nouveau-Brunswick et en Ontario et dans les Maritimes et plus on va vers l'Ouest, moins le bilinguisme est présent à l'échelle du pays.

Le sénateur Harb : On parle beaucoup du vérificateur général et des valeurs d'investissement. D'après votre mandat, fait-on des comparaisons avec d'autres juridictions comme, par exemple avec la Belgique, la Suisse et d'autres pays ayant la même préoccupation?

La question du bilinguisme parmi la population canadienne est controversée. Que ce soit au Québec ou dans les autres provinces, on dépense de l'argent mais on n'obtient pas de résultat. Est-ce parce qu'on ne prend pas assez le temps de voir le résultat? Est-ce parce que le gouvernement n'en fait pas assez pour informer la population quant aux bénéfices d'avoir un pays totalement bilingue? Avez-vous fait des comparaisons avec d'autres juridictions? Si c'est possible, peut-on en obtenir copie?

Mme Adam : Nous n'avons pas fait d'étude comparative au commissariat et non plus, à ma connaissance, au ministère du Patrimoine canadien, qui pourrait être le ministère responsable de cette question par rapport à d'autres pays. Parlons de défis plutôt que de problèmes particuliers au Canada. Si vous examinez d'autres pays où il y a plus d'une langue officielle, comme on n'a pas la gouvernance ou que nous ne sommes pas responsables de l'éducation au fédéral, vous pourriez véritablement amener une population à être beaucoup plus bilingue si on enseignait de façon obligatoire, dans toutes les écoles à l'échelle du pays, la deuxième langue officielle. Actuellement, il existe plusieurs provinces où l'enseignement de la langue seconde n'est pas obligatoire. C'est un peu laisser le choix à la commission scolaire et, à la limite, aux parents. C'est, je crois, un des problèmes de mise en œuvre de cette vision du pays.

Pour répondre à votre question quant à savoir si le gouvernement fédéral pourrait faire beaucoup plus et beaucoup mieux pour promouvoir la valeur ajoutée du bilinguisme et son importance fédération canadienne? La réponse est oui.

I feel that the federal government could do a lot more to promote this aspect of our country. People say that we make poor use of our language. We have probably all studied algebra or music. Nevertheless, we did not all become musicians or people who spend their time doing trigonometric calculations. Knowing how to speak a language makes us receptive to others, to their culture, and shows us that there is more than one way to see the world.

There has been too much emphasis placed on the instrumental function of bilingualism in Canada, probably because it was felt that this was the way to govern a country that started out with two languages and two cultures. Without this form of governance and this international linguistic arrangement, which is admired throughout the world, this country may not have enjoyed the same degree of peace, security, social stability and economic prosperity.

That is the type of comment that I would love to hear federal institutions, government, Parliament express more openly and more often.

Senator Ringuette: Do you foresee any budget increases in the coming years?

Ms. Adam: No. You do not think I am being greedy enough?

Senator Ringuette: Is there a reason for that?

Ms. Adam: I must tell you that there was an increase in our basic funding in past years, an amount equivalent to about \$4 million, which accounts for the re-introduction of auditing by the commission, a greater presence in the regions and the strengthening of our legal capabilities and parliamentary relations.

When I appeared before the Official Languages Committee last year, I was asked if I wanted an increase in the commission's budget.

At the time I thought we should consolidate our activities before spreading ourselves even further. The Official Languages Committee had asked us to promote French and English. This request involved a promotion and education campaign.

Of course, if we were to undertake such an initiative, we would need more money. I have not acted on that request yet because we must concentrate on consolidating the commission's new directions. But we would not rule out the possibility of broadening our activities, if necessary, at some future time.

Senator Ringuette: In your annual report, you say that 10 federal institutions were responsible for more than half of the formal complaints. Did these complaints come from the public or from staff?

Ms. Adam: They come mostly from the public and I would say that 80 per cent of the complaints involve services to the public.

Senator Ringuette: And of course, francophones are the most poorly served by these institutions?

À mon avis, le gouvernement fédéral pourrait faire beaucoup plus pour promouvoir cet aspect de notre pays. On tend beaucoup à dire qu'on ne se sert pas de notre langue. On a tous probablement étudié l'algèbre ou la musique. Cela n'a toutefois pas fait de nous tous des musiciens et des gens qui utilisent la trigonométrie au quotidien. L'importance d'une langue, c'est de s'ouvrir à l'autre, à la culture de l'autre et comprendre qu'il n'y a pas juste une façon de se représenter le monde.

On a trop mis l'accent sur la fonction instrumentale du bilinguisme canadien en croyant que c'est une façon de gouverner un pays qui s'est défini au départ avec deux langues et deux cultures. Si on n'avait pas vraiment adopté cette forme de gouvernance et cet aménagement linguistique international, qui est vraiment admiré à l'échelle internationale, ce pays ne connaîtrait peut-être pas la paix, la sécurité et la stabilité sociale qu'il a et la prospérité économique qu'on connaît.

Je souhaiterais que les institutions fédérales, le gouvernement, le Parlement tiennent beaucoup plus souvent ce discours sur les ondes qu'il le fait à l'heure actuelle.

Le sénateur Ringuette : Dans vos projections budgétaires, vous ne prévoyez aucune augmentation pour les prochaines années?

Mme Adam : Non. Vous ne me trouvez pas gourmande?

Le sénateur Ringuette : Y a-t-il une raison spécifique?

Mme Adam : Il faut que je mentionne que nous avons connu une augmentation de nos crédits budgétaires au cours des dernières années à la base, d'environ quatre millions de dollars qui s'explique par la réintroduction de vérification du commissariat, du renforcement de notre présence régionale et aussi du renforcement de notre capacité juridique et de la liaison parlementaire.

Lorsque j'ai comparu devant le Comité des langues officielles au cours de la dernière année, on m'avait demandé si je souhaitais ou si on devait augmenter davantage les crédits budgétaires du commissariat.

J'étais alors d'avis qu'il fallait consolider nos activités avant d'en ratisser plus large. Le Comité langues officielles nous avait fait une demande concernant la promotion du français et de l'anglais. Cette demande visait une campagne de promotion et d'éducation.

Bien sûr, si on entamait une telle initiative, le budget ne serait pas suffisant. Je n'agis pas sur cette requête pour le moment puisqu'il faut consacrer nos énergies à bien consolider les nouvelles orientations du commissariat. Je ne dis pas qu'à l'avenir on ne serait pas prêt à élargir nos activités au besoin.

Le sénateur Ringuette : Dans votre rapport annuel, vous mentionnez que 10 institutions fédérales reçoivent plus de la moitié des plaintes enregistrées. Est-ce que ces plaintes viennent du public ou des employés?

Mme Adam : Elles viennent surtout du public et je dirais que 80 p. 100 des plaintes touchent les services au public.

Le sénateur Ringuette : Et bien entendu, ce sont les francophones qui sont les moins bien servis par ces institutions?

Ms. Adam: Yes, almost 80 per cent of the complaints come from francophones.

Senator Ringuette: Among the complaints received over the past decade, are there fewer complaints from francophone Canadians or has the situation with respect to active offer remained about the same?

Ms. Adam: Let us deal with services in general. The active offer is the responsibility that an institution has to welcome the client and inform him that he can be served in either one of the two official languages.

For at least a decade now, we have seen stagnation in services. If we take the average in Canada, the service is unavailable about 20 per cent of the time. Despite any recommendations that might be made, it seems to have flattened out.

As to the active offer, it sits at about 35 per cent country-wide. In Canada, you will be greeted in both official languages once out of every three times.

Senator Ringuette: We must not forget that it will take the average francophone quite a lot of time and frustration before he decides to file a complaint. I am speaking from my own experience, when no active offer is made and when you really need the information, you end up asking for it in English.

It is obviously very frustrating and I think you have to go through that more than once before deciding to complain, because of the time that it takes. I would nevertheless encourage you to continue, but I do not think we have made much headway when it comes to the active offer requirement.

Ms. Adam: The level of use of the active offer varies from one region to the next. The active offer can drop below 30 per cent. It can even be as low as 10 per cent in some regions. As to services, in some cases you may only be served in your language 50 per cent of the time in an office that is designated for that purpose.

I feel that the government should re-think how it delivers its services in some parts of the country. It seems to be that if the levelling off has lasted 10 years now, then it might be a good idea to try something different if we want to increase the average. The single-window approach will probably have to be implemented in regions where the minority is much smaller.

In Manitoba, for example, the province is interested in developing service centres in both official languages where the language of work is French, in conjunction with the federal, municipal and private sectors. The anglophones working there will have an opportunity to maintain their second language and the francophones will not be assimilated. Citizens will be served in both official languages in those centres. The federal government should begin to take a serious look at this type of model.

Mme Adam : Oui, près de 80 p. 100 des plaintes proviennent des francophones.

Le sénateur Ringuette : Dans les plaintes reçues au cours de la dernière décennie, est-ce qu'on note moins de plaintes venant des Canadiens et Canadiennes francophones ou est-ce que sur le plan de l'offre active la situation est demeurée la même?

Mme Adam : Prenons les services en général. L'offre active, c'est la responsabilité qu'a une institution d'accueillir le client et l'informer qu'on est prêt à le servir dans l'une ou l'autre des deux langues officielles.

Depuis une bonne décennie, on constate une stagnation au niveau des services. Si on prend la moyenne canadienne, à peu près une fois sur cinq le service n'est pas disponible. C'est comme si on avait plafonné et ce, peu importe les recommandations qu'on peut faire.

L'offre active, quant à elle, se situe à environ 35 p. 100 à l'échelle du pays. Au Canada, une fois sur trois on vous accueillera dans les deux langues officielles.

Le sénateur Ringuette : Il faut également reconnaître que la moyenne des francophones accumulera beaucoup de frustration avant d'embarquer dans un processus de plainte. Si je me fie à mes propres expériences, quand l'offre active n'est pas disponible et que dans un contexte donné, on a besoin d'une information, on finit par s'exprimer en anglais pour avoir l'information en question.

C'est évidemment très frustrant et je crois qu'il faut vivre plusieurs expériences de ce genre pour finalement entamer le processus de plainte, avec toutes les contraintes de temps que cela exige. Je vous encourage tout de même à poursuivre, mais il faut dire qu'on n'a pas fait beaucoup de progrès en ce qui concerne l'offre active.

Mme Adam : Le niveau de l'offre active varie selon les régions. En effet, l'offre active peut tomber sous la barre des 30 p. 100. Cela peut même descendre à 10 p. 100 dans certaines régions. Quant aux services, il y a des cas où une fois sur deux vous serez servis dans votre langue dans un bureau désigné pour le faire.

Je crois que le gouvernement doit repenser sa façon de livrer les services dans certaines régions du pays. J'aimerais mentionner que si le plafonnement dure depuis dix ans, ce n'est pas en répétant la même chose qu'on va augmenter la moyenne. Il faudra sans doute penser aux guichets uniques dans des régions où la minorité est vraiment plus petite.

Au Manitoba, par exemple, la province est très intéressée à développer, en collaboration avec les secteurs fédéral, municipal et privé, des guichets de services dans les deux langues officielles où la langue de travail est le français. Les anglophones qui sont affectés ont alors la chance de préserver leur langue seconde et les francophones ne sont pas assimilés. De cette façon, les citoyens sont assurés d'être servis dans les deux langues officielles à de tels guichets. Le gouvernement fédéral doit considérer ce modèle plus sérieusement qu'il ne l'a fait jusqu'à présent.

Senator Ferretti Barth: It is easy for me to speak French in Quebec and to continue to understand English. I speak English quite well but I am embarrassed to do so because people hear me and say: "What kind of English is she speaking?"

I come from Switzerland, where they speak Italian, French, English and Romansh. The government treats these four languages with the greatest respect. You can take the train in Lugano, and travel to a French canton, where officials will ask for your documents in Italian, French, German and Romansh. All of these languages are respected in Switzerland.

Personally, I admire what you do. I love the French language because it is so close to my maternal language. I promote the French language in Quebec for elderly people who come from other cultural communities.

What do you do when you receive a complaint? When someone files a complaint, how do you deal with that person?

Ms. Adam: There are various means to file a complaint: in writing, by telephone and via the Internet. There are investigators in my office who gather information about the incident, that is, they determine if it took place in a passport office or a VIA Rail station or on an Air Canada flight; all of the institutions that we cover.

We must investigate and determine if the institution meets the requirements. There are offices throughout the country that are not designated to provide bilingual services. We must see whether or not this was a place that was supposed to provide service in both official languages before deciding if the complaint is justified.

Then we report to the institution and to the complainant. We tell them whether or not the complaint is justified and we make recommendations to the institution, in the case where there was grounds for a complaint.

Senator Ferretti Barth: That sounds like a lengthy process.

Ms. Adam: It varies depending on the nature of the complaint.

Senator Ferretti Barth: There are people who file complaints and who need answers to advance their rights. Could I suggest, Ms. Adam, that you try to tighten up the procedure when the opportunity next arises?

Ms. Adam: I would like to take this opportunity to discuss the complaint procedure and the obligations that we have under our act, as they relate to the procedures that are incumbent upon the commission in conducting an investigation.

I agree that some complaints are straightforward. For example, if the signage was supposed to be in both official languages and if that is not the case, then it should not take a year to settle the matter. We now have a streamlined process for that type of complaint. Our objective is to settle those within 30 days.

Le sénateur Ferretti Barth : Pour moi il est facile de parler français au Québec et de continuer à comprendre l'anglais. Je parle très bien l'anglais mais je suis gênée de le faire parce que les gens m'écoulent et se disent : « Mais quelle sorte d'anglais parle-t-elle? »

Je suis originaire de la Suisse, pays où l'on parle l'italien, le français, l'anglais et le romanche. Ces quatre langues sont toutes traitées avec grand respect de la part du gouvernement. Vous prenez le train à Lugano, vous allez dans un canton français, les fonctionnaires vous demanderont vos documents en italien, en français, en allemand et en romanche. En Suisse, toutes ces langues sont respectées.

Personnellement, j'admire votre travail. J'aime beaucoup la langue française parce qu'elle se rapproche de ma langue maternelle. Je fais la promotion de la langue française au Québec pour les personnes âgées originaires d'autres communautés culturelles.

Quelle est la façon de procéder lorsque vous recevez une plainte? Lorsqu'une personne loge une plainte, comment lui donnez-vous satisfaction?

Mme Adam : On reçoit des plaintes de différentes façons : par lettre, par téléphone et par Internet. Des enquêteurs sont responsables à mon bureau de noter les détails de l'incident, à savoir si c'est survenu dans un bureau de passeport ou dans un bureau de VIA Rail, ou encore dans un avion d'Air Canada; toutes les institutions assujetties.

On doit enquêter et vérifier si, effectivement, il y avait assujettissement de l'institution. Il y a des bureaux, à l'échelle du pays, qui ne sont pas désignés pour offrir des services bilingues. Il faut déterminer si effectivement c'était un endroit qui devait servir dans les deux langues officielles et établir, à partir de là, si la plainte est fondée.

Ensuite, nous faisons un rapport à l'institution et au plaignant. On l'informe si oui ou non la plainte est fondée et nous formulons des recommandations à l'institution, dans le cas où la plainte est fondée.

Le sénateur Ferretti Barth : Je crois que c'est un processus très long.

Mme Adam : Cela varie, cela dépend de la nature de la plainte.

Le sénateur Ferretti Barth : Il y a des gens qui déposent des plaintes et qui ont besoin de réponses pour faire valoir leurs droits. Puis-je me permettre de vous suggérer, madame Adam, lors de votre prochaine étude, de raccourcir ce délai?

Mme Adam : J'aimerais en profiter pour parler du processus de plainte et des obligations qui figurent dans notre loi, touchant les procédures que le Commissariat doit suivre pour enquêter.

Je suis d'accord avec le fait qu'il y a certaines plaintes qui sont très évidentes. Par exemple, si l'affichage devait être dans les deux langues officielles et qu'il ne l'est pas, cela ne devrait pas prendre une année pour régler cela. Il y a maintenant un processus accéléré pour traiter ce genre de plaintes. Notre objectif est de les traiter dans un délai de 30 jours.

Some complaints are more complex, however, for example, those involving the designation of bilingual positions, or those requiring us to determine if an institution has acted in accordance with part VII of our act or of some other act.

Since legal actions against the government are allowed under the Official Languages Act, it is important that the commission follow a well-documented procedure.

There have been occasions in the past, during court cases, when some judges have come down hard on us because our files were not properly documented or because our procedures did not stand up to legal scrutiny.

We have a rigid investigation process. Whenever possible, we try to respect our act and make every attempt to avoid discouraging the public.

Complainants are not discouraged so much by the length of the process but by the fact that the institution does not necessarily follow through in any permanent fashion. Things are corrected once the complaint has been heard, but often it does not last. That is the problem, actually, namely to ensure that the institution will continue to comply.

[English]

Senator Murray: I saw in the media recently a report of testimony by our friend Jim Mitchell at a parliamentary committee or somewhere, and I only go by press reports here, but he was pointing at the failure of the “bilingual vision.” This morning we have had interventions at the table expressing, I am sure, quite valid frustrations and problems. Senator Comeau and I are both members of the Official Languages Committee and we have a chance to dialogue with you on a more frequent basis. However, I cannot resist the opportunity to say, as I have said before, that I think bilingualism has been a terrific success story in this country. Anyone who thinks otherwise is too young to have remembered a time when the entire federal apparatus was wall-to-wall English, almost without exception, or is too young to remember a time when francophone kids were studying almost exclusively with English textbooks, even in so-called French schools and so forth.

I do not know whether you were at the committee the night we had George Arès, who is the president of the Fédération des communautés francophones et acadienne du Canada. This was my first encounter with him in about 16 or 17 years, and I asked him to comment on the situation in Western Canada. He gave a report that was very encouraging. He would not pretend, and we would not for a moment, that there is not a lot of work to be done. He talked particularly of the change in attitude of the governments in Western Canada and of the improvements in facilities, services and so on in those provinces. One of the things he said that I found quite interesting and encouraging is that in the governments of some of the provinces in Western Canada are to be found now people in fairly senior positions in the bureaucracy who are graduates of immersion in these many

Certaines plaintes sont toutefois plus complexes, comme par exemple la désignation des postes bilingues, ou encore déterminer si une action gouvernementale d’une institution respecte la partie VII de notre loi ou autre.

Comme la Loi sur les langues officielles permet des recours judiciaires contre le gouvernement, il est bien important que le commissariat suive un processus très documenté.

Dans le passé, on a eu droit à quelques reproches de la part de certains juges dans des cas de recours judiciaires où on nous reprochait de ne pas documenter nos dossiers suffisamment et de ne peut-être pas suivre un processus assez rigoureux à des fins judiciaires.

Notre processus d’enquête est assez rigide. On essaie, dans la mesure du possible, de respecter notre loi et de répondre au souci d’être efficace et efficace pour ne pas décourager les citoyens.

Les citoyens ne sont pas tellement découragés par la longueur du processus, mais plutôt par le fait que l’institution n’a pas nécessairement fait de correction permanente. Cela a été corrigé après la plainte, mais cela n’a pas duré. C’est le problème actuellement, c’est-à-dire la conformité de l’institution sur une base durable.

[Traduction]

Le sénateur Murray : J’ai vu dans les médias récemment un compte rendu du témoignage de notre ami Jim Mitchell à un comité parlementaire ou ailleurs; je me fie ici aux comptes rendus dans la presse, mais il parlait de l’échec de la « vision bilingue ». Ce matin, nous avons entendu des interventions à la table qui dénotent à n’en pas douter de vrais problèmes et une exaspération compréhensible. Le sénateur Comeau et moi-même sommes tous deux membres du Comité des langues officielles et nous avons eu l’occasion de dialoguer avec vous à de multiples reprises. Toutefois, je ne saurais résister à la tentation de dire comme je l’ai déjà fait, qu’à mon avis le bilinguisme dans notre pays est un immense succès. Ceux qui ne sont pas de cet avis sont trop jeunes pour se souvenir de l’époque où l’administration fédérale dans sa totalité était intégralement anglaise, presque sans exception; ou sont trop jeunes pour se souvenir de l’époque où les jeunes francophones étudiaient à l’aide de manuels quasi exclusivement en anglais, même dans les écoles dites de langue française.

Je ne sais pas si vous étiez là, au comité, le soir où nous avons reçu George Arès, le président de la Fédération des communautés francophones et acadienne du Canada. Cela faisait à peu près 16 ou 17 ans que je ne l’avais pas vu et je lui ai demandé de commenter la situation dans l’ouest du Canada. Il a fait un compte rendu qui était très encourageant. Il n’a pas prétendu, et nous non plus, qu’il n’y avait pas beaucoup de travail à faire. Il a parlé en particulier du changement d’attitude des gouvernements de l’Ouest canadien et des améliorations en ce qui concerne les installations, les services, etc., dans ces provinces. Une chose qu’il a dite que j’ai trouvée très intéressante et très encourageante, c’est que dans l’appareil gouvernemental de certaines de ces provinces de l’Ouest canadien, on trouve maintenant à des postes plutôt élevés de la bureaucratie, des gens qui ont suivi des cours

years before. He said their attitude is quite different — more positive, more open and more understanding — of what needed to be done.

Anyone who thinks that it has been easy to make the progress that has been made, even with the aid of a pretty good framework of legislation and very hard-working commissioners of official languages over the years, has no understanding of what an enormous job it has been to turn a machine like the federal government around. We have buried Louis Robichaud recently, and that province is an entirely different place from what it was, largely because of the language policies and the new language laws he brought in there.

I do not want to discourage people from bringing forward complaints and pointing, quite properly, to improvements that need to be made and injustices that may have taken place. It is important that that be done, but we do not want to go from that into discouragement, and from there into a sense of futility that nothing can be done. An enormous amount has been done, and a lot of credit to be given not only to the government of the day way back there. It is not such a long time ago. Certainly not as senators measure time it is not; thirty-odd years, 36, 37 years, the government of day. I do not exclude the opposition leaders who supported the initiative at political cost and the public service who had to take this on and turn it around, sometimes under great pressures and with great difficulty.

Thus endeth my speech.

Senator Comeau and I get a chance to talk to Ms. Adam about the substance of these matters at the Official Languages committee. We are concerned about finance here. Why did you spend \$1 million between April and September of last year on outsourcing? How much of your annual budget goes to outside contracts, and why do you need to do this? Is that because the Treasury Board regulations are too tight? Is it more effective to do this than to have your studies done in house? What are you using these people for? We have just had some testimony from the Chief Elections Officer about his having to convert a lot of term employees to permanent employees. That is the not same thing, is it? What are you using these people for?

Ms. Adam: People or outsourcing?

Senator Murray: Outsourcing.

Ms. Adam: Yes, maybe I will have Ms. Guertin answer that.

Ms. Louise Guertin, Director General, Corporate Services Branch, Office of the Commissioner of Official Languages: We are a small organization if you compare it to big departments. I once worked at Human Resources Development Canada and I am now in an organization of 162 full-time employees, FTEs. A lot of contracts in my branch in particular go for expertise such as information technology and information management. In technology we have seven staff in total. You cannot think that you will have all the expertise at hand. This is a way for us to be more efficient. In a small organization as well, if you look at the

d'immersion. Il a indiqué que leur attitude est très différente, plus positive, plus ouverte, plus compréhensible, de ce qui devait être fait.

Quiconque pense que ça a été facile de faire les progrès que nous avons faits, même grâce à un cadre législatif excellent et à des commissaires aux langues officielles très travailleurs au cours des années, ne comprend pas le travail énorme abattu pour faire faire demi-tour à une machine telle que le gouvernement fédéral. Louis Robichaud est décédé récemment et l'on peut dire que cette province est un endroit totalement différent de ce qu'elle était, en grande partie à cause des politiques linguistiques et des nouvelles lois linguistiques qu'il y a fait instaurer.

Je ne veux pas empêcher les gens de se plaindre et de signaler, tout à fait judicieusement, les améliorations à apporter et les injustices qui ont pu se produire. C'est important, mais il ne faut pas se laisser aller au découragement et se dire que rien ne peut être fait. Beaucoup a été fait et le gouvernement de l'époque peut s'en glorifier. C'était il n'y a pas si longtemps. En tout cas, pas de la façon dont nous, sénateurs, mesurons le temps. Quelque 30 années, 36, 37 ans, le gouvernement de l'époque. Et je n'exclus pas les chefs de l'opposition qui ont soutenu l'initiative et qui en ont payé le prix politique et la fonction publique qui a dû faire ce travail, parfois sous l'effet d'énormes pressions et non sans mal.

Ainsi se termine mon discours.

Le sénateur Comeau et moi-même avons eu l'occasion de parler avec Mme Adam de la substance de ces questions au Comité des langues officielles. Nous nous intéressons ici aux finances. Pourquoi avez-vous dépensé 1 million de dollars entre avril et septembre de l'année dernière en sous-traitance? Quelle est la proportion de votre budget annuel qui va aux contrats de sous-traitance extérieurs et pourquoi avez-vous besoin de le faire? Est-ce parce que les règlements du Conseil du Trésor sont trop sévères? Est-il plus efficace de procéder ainsi, plutôt que de faire vos études à l'interne? À quoi servent ces personnes? Nous venons d'entendre le directeur général des élections nous expliquer qu'il a dû convertir un certain nombre de postes pour une période déterminée en postes permanents. Ce n'est pas la même chose, n'est-ce pas? À quoi utilisez-vous ces personnes?

Mme Adam : Ces gens ou ces sous-traitants?

Le sénateur Murray : La sous-traitance.

Mme Adam : Oui, peut-être que Mme Guertin peut répondre à cette question.

Mme Louise Guertin, directrice générale, Direction générale des services corporatifs, Commissariat aux langues officielles : Nous sommes en fait une petite organisation, si vous nous comparez aux grands ministères. J'ai déjà travaillé à Développement des ressources humaines Canada et je suis maintenant dans une organisation qui compte 162 employés à temps plein, des ETP. Beaucoup de contrats de ma direction générale sont octroyés, en particulier, à des services spécialisés, comme les technologies et la gestion de l'information. En technologie, nous avons sept employés en tout. C'est inimaginable de penser que nous avons

type of contracts we have, it could be that for a period of time we have to produce something very rapidly. We might hire a consultant with the right type of expertise, to write a speech, or things like that. Is this enough?

Ms. Adam: With respect to...

The Chairman: \$1 million worth of speeches?

Ms. Guertin: No, no. I can say that for IT, for example, we have contracts of, going from memory, \$65,000 to review part of an application. For information management, we have contracts of that kind.

Ms. Adam: I will cover the research part. We do a lot of studies and publish them. For example, recently we did one on the English-speaking community in Quebec. Usually, we do not have, necessarily, in-house expertise. Often it is good to go to the researchers themselves, the people that know about the community or this aspect of the question. We will have researchers —

Senator Murray: Is this like a public opinion poll?

Ms. Adam: Not a public opinion. This research is on demographics of the English-speaking community, and covers different aspects. We also did one recently on language of work that was outsourced and is continuing. This is partly a survey of our employees. We did one in the Capital region. Now we are doing Quebec as well as the Crown corporations. This type of work, which is a one-time type of event, we usually outsource.

There are a number of issues. We also may hire legal advisers for specific court interventions.

Senator Murray: I was going to ask about that. I was looking at the act again and at the authority that is given to you, "A" to go to court on behalf of a complainant if that complainant goes to the Federal Court, or to intervene "in any adjudicative proceedings relating to the status or use of English or French." How much use are you making of that authority? How litigious are you?

Ms. Adam: We are pretty active.

Senator Cools: Wherever there is money you can expect activity.

Ms. Adam: Senator, I am not a lawyer.

Senator Cools: I am talking about lawyers who do it. It is a licence to print money.

Ms. Adam: They are expensive, these people.

tous les spécialistes là. Et c'est une façon pour nous d'être beaucoup plus efficaces. Dans le cas d'une petite organisation aussi, si vous regardez le type de contrats que nous avons, ce peut être pour une période où nous avions à produire quelque chose très rapidement. Dans ce cas, on peut embaucher un consultant qui a la spécialisation nécessaire, pour écrire un discours ou faire ce genre de choses. Est-ce suffisant?

Mme Adam : En ce qui concerne...

Le président : Un million de dollars de discours?

Mme Guertin : Non, non. On pourrait dire cela des technologies de l'information, par exemple. Nous avons des contrats, si je me souviens bien, de 65 000 \$ pour réviser une partie d'une application. Nous avons aussi des contrats pour la gestion de l'information.

Mme Adam : Je vais parler de ce qui concerne la recherche. Nous faisons beaucoup d'études et nous les publions. Par exemple, nous avons récemment fait une étude sur la communauté anglophone au Québec. D'une manière générale, nous n'avons pas forcément des spécialistes sur place. Souvent il vaut mieux consulter les chercheurs eux-mêmes, ceux qui connaissent la communauté ou tel ou tel aspect de la question. Nous avons des chercheurs...

Le sénateur Murray : Est-ce que c'est comme un sondage d'opinions?

Mme Adam : Non, ce n'est pas un sondage d'opinions. C'est une recherche sur les statistiques démographiques de la communauté anglophone et elle couvre différents aspects. Nous en avons fait une autre récemment sur la langue de travail, nous l'avons sous-traitée, et elle est toujours en cours. C'est en partie un sondage de nos employés. Nous en avons fait un dans la région de la capitale, maintenant nous faisons le Québec ainsi que les sociétés d'État. Ce type de travail, ponctuel, est généralement donné à contrat.

Il y a un certain nombre de questions. Nous pouvons également embaucher des conseillers juridiques pour des interventions précises devant les tribunaux.

Le sénateur Murray : J'allais vous poser une question là-dessus. Je regardais la loi, ainsi que l'autorité qui vous a été dévolue, « A » d'aller devant les tribunaux au nom d'un plaignant si ce plaignant s'adresse à la Cour fédérale, ou d'intervenir « dans toute instance judiciaire relative au statut ou à l'usage du français ou de l'anglais ». À quelle fréquence vous servez-vous de ce pouvoir? Votre bureau est-il prompt à entamer des poursuites en justice?

Mme Adam : Nous sommes assez actifs.

Le sénateur Cools : Là où il y a de l'argent, on peut s'attendre à ce qu'il y ait de l'activité.

Mme Adam : Madame le sénateur, je ne suis pas avocate.

Le sénateur Cools : Je parle des avocats qui le font. Pour eux c'est comme une autorisation d'imprimer des billets.

Mme Adam : Ces gens-là coûtent très cher.

Senator Cools: They are expensive because you are willing to pay. If you paid less it would be different.

Senator Day: I am an engineer.

The Chairman: Before we all indicate what our professions are, we are over our time for this committee and Senator Murray is finishing his question.

Senator Murray: I have asked my last question.

The Chairman: Senator Cools has one short question.

Senator Cools: Could you share some of your findings on the English community in Quebec? If there is a community that feels Godforsaken and abandoned by its government, it certainly is that community. I am very aware of the good work that the commission does, but I really fear for the future of the English community in Montreal.

I have three little questions. First, since you raised the question of English in Montreal, what is being done in the instance of Black Canadians? Black people are notoriously unilingual.

The Chairman: Haitians?

Senator Cools: I am talking about West Indians; most Black people in Canada are unilingual. I am told it is hard to move ahead in the public service because of their unilingualism. There are a few people here but by and large coming from the English speaking Caribbean, they are at a handicap. In other parts of Canada, it is true, perhaps that Haitians have an advantage, but I am talking about a problem that afflicts large numbers. Do you have anything on that?

Then quickly, in respect of the senior civil servants, do you have any numbers on how many of those are francophone and unilingual, or anglophone and unilingual. I am interested because the willingness to learn language early is something to be encouraged. I think to promote more study, especially at the child or school level, one should really have a clearer picture of what is happening. If you could hit those three items with lightning speed.

Ms. Adam: How many minutes do I have?

The Chairman: Two minutes.

Senator Day: Perhaps you could give something to us in writing on that.

Ms. Adam: I did not mention that it was English in Montreal. It was English-speaking communities in the Province of Quebec, because the English-speaking community, we should say English-speaking communities in Quebec —

Senator Cools: Of course.

Ms. Adam: The reality in Montreal is quite different than other places in the province. In that study, I will not go into detail because we do not have time — if you have not received a copy I will gladly send you a copy — what we are seeing is a community that is extremely changing, that is very bilingual, more and more,

Le sénateur Cools : Ils coûtent très cher, parce que vous êtes prête à payer. Si vous payiez moins, ce serait différent.

Le sénateur Day : Je suis ingénieur.

Le président : Avant que chacun d'entre nous donne sa profession, nous aurons dépassé le temps alloué à ce comité et le sénateur Murray doit finir sa question.

Le sénateur Murray : J'ai posé ma dernière question.

Le président : Le sénateur Cools a une petite question.

Le sénateur Cools : Pourriez-vous nous faire part des résultats sur la communauté anglophone au Québec? S'il y a une communauté qui se sent misérable et abandonnée de son gouvernement, c'est certainement celle-là. Je suis tout à fait consciente du bon travail effectué par le Commissariat, mais j'ai vraiment peur pour l'avenir de la communauté anglophone de Montréal.

J'ai trois petites questions. Tout d'abord, puisque vous avez soulevé la question de l'anglais à Montréal, que fait-on pour les Canadiens de race noire? Les Noirs sont souvent unilingues.

Le président : Les Haïtiens?

Le sénateur Cools : Je parle de ceux qui sont originaires des Antilles; la plupart des Noirs au Canada sont unilingues. On m'a dit qu'il était difficile pour eux de progresser dans la fonction publique, à cause de leur unilinguisme. Il y en a peu ici mais de temps à autre, il y en a certains qui viennent des Antilles anglophones, et ils ont un handicap. Dans d'autres parties du Canada, cela est vrai, peut-être que les Haïtiens ont un avantage, mais je parle d'un problème qui touche beaucoup de gens. Est-ce que vous avez quelque chose à nous dire là-dessus?

Puis rapidement, en ce qui concerne les hauts fonctionnaires, avez-vous des statistiques sur le nombre de francophones unilingues ou d'anglophones unilingues? Cela m'intéresse parce que le désir d'apprendre une langue tôt dans la vie est quelque chose que nous devons encourager. Je pense qu'encourager l'apprentissage des langues, particulièrement chez les enfants ou à l'école, devrait donner une idée plus claire de ce qui se passe. Si vous pouviez nous dire quelque chose à cet égard vraiment très rapidement.

Mme Adam : Combien de minutes me donnez-vous?

Le président : Deux minutes.

Le sénateur Day : Vous pourriez peut-être nous donner la réponse par écrit.

Mme Adam : Je n'ai pas dit que c'était l'anglais à Montréal. Ce sont les collectivités anglophones dans la province de Québec, parce que la collectivité anglophone, ou plutôt les collectivités anglophones au Québec...

Le sénateur Cools : Bien entendu.

Mme Adam : Montréal a une réalité qui ne se compare pas aux autres endroits de la province. Dans cette étude, et je n'entrerai pas dans les détails, faute de temps — si vous n'en avez pas reçu d'exemplaire, je me ferai un plaisir de vous en faire parvenir un — nous constatons qu'il y a une collectivité qui est en évolution, qui

and very diverse. The people in that community that speak a language other than French or English, tend to sustain their language, which is a bit different than other places in Canada. This is another avenue we could explore.

Yes, there are specific challenges and I will not go on this issue further, but I will just say that next week I am attending a meeting on research organized by the Université du Québec à Montréal, UQAM, on the English-speaking community. The researchers in the university and elsewhere are coming together to see how they can best document the reality and provide information for policy development, et cetera. That is a good thrust that is coming out of this.

With respect to the visible minorities in the public service, this is an issue that is being addressed right now by the central agencies; looking at myths as well as what is the reality out there. I know there are studies looking at the bilingual visible minorities in Canada. There are some, but where are they?

Also, how can we better support this group, if they are not bilingual? If we want to reach a target in our public servants, how can we best support that group in terms of learning the second official language? That is being addressed I believe by the central agencies. We are also concerned that if there is any belief that the official language is a deterrent for them to access the public service, certainly that is an area of concern.

Senator Cools: I have a suspicion that we will discover that it is a deterrent to many. I do not know how to address such a problem, but it is definitely commanding attention.

Ms. Adam: The only way can you find a solution to a phenomenon is to document it. What are the variables behind it? What is the problem, and not go on hearsay and on anecdotal evidence which is often the case unfortunately, in the public service.

Senator Cools: One reason there have been so many drastic changes to the English communities of Quebec is, to be frank, mass migration. I am one of those Quebecers who left because there was no future at all for me, as you would know. Years ago, places like Quebec City used to have thriving English communities. They are no more.

Senator Murray: They have been assimilated.

Senator Cools: No, they have not been assimilated. I would be interested to find out just how many English Canadians moved out of Quebec post-1970 because of their inability to get ahead. I could name you six dozen people across the country that I know personally who left, and no one will talk about it.

Ms. Adam: It is partly in our study.

est très bilingue, de plus en plus, et très diversifiée. Les gens de cette collectivité qui parlent une langue autre que le français ou l'anglais ont tendance à maintenir leur langue, ce qui n'est pas le cas ailleurs au Canada. C'est une autre possibilité que nous pourrions examiner.

Il y a des défis qui sont très précis, mais je n'irai pas plus loin, sauf pour vous dire que la semaine prochaine je participerai à une réunion sur la recherche, organisée par l'Université du Québec à Montréal, l'UQAM, sur la collectivité anglophone. Les chercheurs de l'université et d'ailleurs se réuniront pour discuter de la meilleure façon de documenter cette réalité et pour fournir de l'information sur les politiques, etc. C'est une orientation très positive.

Pour ce qui est des minorités visibles qui travaillent à la fonction publique, c'est une question sur laquelle se penchent actuellement les organismes centraux; on examine les mythes aussi pour tenter de distinguer la réalité. Je sais qu'il existe des études qui examinent les minorités visibles bilingues au Canada. Il y en a, mais où sont-elles?

Comment pouvons-nous mieux appuyer ce groupe, si ces gens-là ne sont pas bilingues? Si nous voulons respecter notre objectif, comment pouvons-nous venir davantage en aide à un groupe de fonctionnaires qui souhaitent apprendre l'autre langue officielle? Je crois que les organismes centraux se penchent sur la question. Ce qui nous préoccupe aussi est cette impression qu'il faut connaître l'autre langue pour postuler un emploi dans la fonction publique. C'est quelque chose qui nous inquiète.

Le sénateur Cools : Je crois que vous allez découvrir que cela dissuade bon nombre de personnes. Je ne sais pas comment régler un tel problème, mais il faut certainement s'y intéresser.

Mme Adam : Pour trouver une solution à un phénomène, il faut le documenter. Quelles sont les variables? Il faut cerner le problème sans se fier aux ouï-dire ou aux preuves non scientifiques, ce qui est trop souvent le cas, malheureusement, à la fonction publique.

Le sénateur Cools : Une des raisons pour lesquelles on a constaté ces perturbations dans les collectivités anglophones du Québec est, pour être franche, la migration massive. Je suis une de ces Québécoises qui sont parties parce que, comme vous le savez, il n'y avait aucun avenir pour moi. Il y a longtemps, des villes comme Québec avaient des collectivités anglophones en plein essor. Ce n'est plus le cas.

Le sénateur Murray : Elles ont été assimilées.

Le sénateur Cools : Non, elles n'ont pas été assimilées. J'aimerais savoir combien de Canadiens anglais ont quitté le Québec après 1970 parce qu'ils n'arrivaient pas à avancer. Je pourrais vous nommer plus d'une soixantaine de personnes partout au pays, des personnes que je connais personnellement, qui sont parties, et dont personne ne veut parler.

Mme Adam : Cela se trouve en partie dans notre étude.

The Chairman: Madam Commissioner that will be a good subject for the next time you come here. Thank you very much for appearing before us today.

Ms. Adam: Thank you for inviting us.

The committee adjourned.

Le président : Madame la commissaire, voilà un sujet intéressant pour votre prochaine comparution devant le comité. Je vous remercie d'être venue aujourd'hui.

Mme Adam : Merci de nous avoir invitées.

La séance est levée.



If undelivered, return COVER ONLY to:
Public Works and Government Services Canada –
Publishing and Depository Services
Ottawa, Ontario K1A 0S5

En cas de non-livraison,
retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à:
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada –
Les Éditions et Services de dépôt
Ottawa (Ontario) K1A 0S5

WITNESSES

Tuesday, February 8, 2005

Elections Canada:

Jean-Pierre Kingsley, Chief Electoral Officer;
Diane Davidson, Deputy Chief Electoral Officer and Chief Legal Counsel;
Janice Vézina, Senior Director, Election Financing and Corporate Services.

Office of the Commissioner of Official Languages:

Dyane Adam, Commissioner;
Louise Guertin, Director General, Corporate Services Branch.

TÉMOINS

Le mardi 8 février 2005

Élections Canada :

Jean-Pierre Kingsley, directeur général des élections ;
Diane Davidson, sous-directrice générale des élections et première conseillère juridique ;
Janice Vézina, directrice principale, Financement des élections des Services intégrés.

Commissariat aux langues officielles :

Dyane Adam, commissaire ;
Louise Guertin, directrice générale, Direction générale des services corporatifs.





First Session
Thirty-eighth Parliament, 2004-05

SENATE OF CANADA

*Proceedings of the Standing
Senate Committee on*

National Finance

Chair:

The Honourable DONALD H. OLIVER

Tuesday, February 15, 2005

Issue No. 8

Ninth meeting on:

Main Estimates 2004-05

WITNESSES:
(See back cover)

Première session de la
trente-huitième législature, 2004-2005

SÉNAT DU CANADA

*Délibérations du Comité
sénatorial permanent des*

Finances nationales

Président :

L'honorable DONALD H. OLIVER

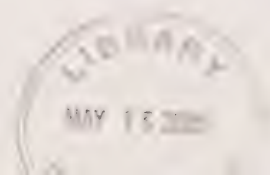
Le mardi 15 février 2005

Fascicule n° 8

Neuvième réunion concernant :

Le Budget principal des dépenses 2004-2005

TÉMOINS :
(Voir à l'endos)



THE STANDING SENATE COMMITTEE
ON NATIONAL FINANCE

The Honourable Donald H. Oliver, *Chair*

The Honourable Joseph A. Day, *Deputy Chair*
and

The Honourable Senators:

* Austin, P.C. (or Rompkey, P.C.)	Harb
Biron	* Kinsella (or Stratton)
Comeau	Murray, P.C.
Cools	Ringuette
Day	Stollery
Downe	Stratton
Ferretti Barth	

*Ex Officio Members

(Quorum 4)

LE COMITÉ SÉNATORIAL PERMANENT
DES FINANCES NATIONALES

Président : L'honorable Donald H. Oliver

Vice-président : L'honorable Joseph A. Day
et

Les honorables sénateurs :

* Austin, C.P. (ou Rompkey, C.P.)	Harb
Biron	* Kinsella (ou Stratton)
Comeau	Murray, C.P.
Cools	Ringuette
Day	Stollery
Downe	Stratton
Ferretti Barth	

* Membres d'office

(Quorum 4)

MINUTES OF PROCEEDINGS

OTTAWA, Tuesday, February 15, 2005
(13)

[English]

The Standing Senate Committee on National Finance met at 9:31 a.m., this day, in room 9, Victoria Building, the Chair, the Honourable Donald H. Oliver, presiding.

Members of the committee present: The Honourable Senators Comeau, Day, Ferretti Barth, Harb, Murray, P.C., Oliver, Ringuette and Stollery (8).

In attendance: Guy Beaumier, Research Officer, Library of Parliament.

Also in attendance: The official reporters of the Senate.

Pursuant to the Order of Reference adopted by the Senate on Wednesday, October 20, 2004, the committee continued its consideration of the examination of the Main Estimates laid before Parliament for the fiscal year ending March 31, 2005. (*For complete text of the Order of Reference, please see Issue No. 1 of the proceedings of the committee.*)

WITNESSES:

Office of the Information Commissioner of Canada:

The Honourable John Reid, P.C., Information Commissioner of Canada;

J.G.D. (Dan) Dupuis, Director General, Investigations and Reviews;

Ruth McEwan, Director General, Corporate Services.

The Chair made a statement.

Mr. Reid made a statement and, together with the other witnesses, answered questions.

At 11:02 a.m. the committee adjourned to the call of the Chair.

ATTEST:

La greffière du comité,

Catherine Piccinin

Clerk of the Committee

PROCÈS-VERBAL

OTTAWA, le mardi 15 février 2005
(13)

[Traduction]

Le Comité sénatorial permanent des finances nationales se réunit aujourd'hui, à 9 h 31, dans la salle 9 de l'édifice Victoria, sous la présidence de l'honorable Donald H. Oliver (*président*).

Membres du comité présents : Les honorables sénateurs Comeau, Day, Ferretti Barth, Harb, Murray, C.P., Oliver, Ringuette et Stollery (8).

Également présent : Guy Beaumier, attaché de recherche, Bibliothèque du Parlement.

Aussi présents : Les sténographes officiels du Sénat.

Conformément à l'ordre de renvoi, adopté par le Sénat le mercredi 20 octobre 2004, le comité poursuit l'examen du Budget principal des dépenses déposé devant le Parlement pour l'exercice prenant fin le 31 mars 2005. (*Voir le texte complet de l'ordre de renvoi dans le fascicule n° 1 des délibérations du comité.*)

TÉMOINS :

Commissariat à l'information du Canada :

L'honorable John Reid, C.P., commissaire à l'information du Canada;

J.G.D. (Dan) Dupuis, directeur général, Enquêtes et révisions;

Ruth McEwan, directrice générale, Services intégrés.

Le président fait une déclaration.

M. Reid fait une déclaration et, avec l'aide des autres témoins, répond aux questions.

À 11 h 2, le comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation de la présidence.

ATTESTÉ :

EVIDENCE

OTTAWA, Tuesday, February 15, 2005

The Standing Senate Committee on National Finance met this day at 9:31 a.m. to examine the Main Estimates laid before Parliament for the fiscal year ending March 31, 2005.

Senator Donald H. Oliver (*Chairman*) in the Chair.

[*English*]

The Chairman: Honourable senators, I see a quorum. I would like to call this 12th meeting of the Standing Senate Committee on National Finance to order. I remind you that this committee's field of interest is government spending, either directly, through the estimates, or indirectly, through bills.

[*Translation*]

On Wednesday, October 20, 2004, our committee was authorized to study and report on the projected expenditures of the Main Estimates for the fiscal year ending March 31, 2005.

[*English*]

This week, we are continuing to hear from the officers of Parliament. The Chief Electoral Officer and the Commissioner of Official Languages were before our committee last week. The Auditor General has also appeared before us. We understand that other Senate committees may hear regularly from some officers regarding their mandate and the programs they deliver. However, this committee is interested in the dollars and cents. We are here to discuss the Main Estimates and how they allocate the funds.

This morning we are pleased to have with us Mr. John Reid, the Information Commissioner. Mr. Reid was elected to the House of Commons in 1965, where he served from 1965 to 1984, through six elections. He was also parliamentary secretary to the President of the Privy Council from 1972 to 1975 and Minister of Federal-Provincial Relations from 1978 to 1979.

[*Translation*]

On July 1, 1998, Mr. Reid began his seven-year term as Canada's Information Commissioner.

[*English*]

Mr. John Reid, Information Commissioner of Canada: Honourable senators, with me this morning are Mr. Dan Dupuis, Director General of Investigations and Reviews; and Ms. Ruth McEwan, Director General of Corporate Affairs.

This is the first time in the 22 years of the existence of the Office of the Information Commissioner that we have been invited before a Senate committee to talk about our financial situation, and we are grateful for this opportunity. Perhaps now it will be no longer necessary to say of our reports, as did my

TÉMOIGNAGES

OTTAWA, le mardi 15 février 2005

Le Comité sénatorial permanent des finances nationales se réunit aujourd'hui à 9 h 31 pour étudier le Budget principal des dépenses déposé au Parlement pour l'exercice se terminant le 31 mars 2005.

Le sénateur Donald H. Oliver (*président*) occupe le fauteuil.

[*Traduction*]

Le président : Honorables sénateurs, je constate que nous avons le quorum. Je déclare ouverte la douzième réunion du Comité sénatorial permanent des finances nationales. Je rappelle aux honorables sénateurs que notre comité examine les questions de dépenses publiques, soit directement en étudiant le budget, soit indirectement en étudiant les projets de loi.

[*Français*]

Le mercredi 20 octobre 2004, notre comité a été autorisé à étudier, afin d'en faire rapport, les dépenses projetées dans le Budget principal des dépenses pour l'exercice se terminant le 31 mars 2005.

[*Traduction*]

Cette semaine, nous continuons à entendre des hauts fonctionnaires du Parlement. Nous avons déjà entendu le directeur général des élections et la Commissaire aux langues officielles. Nous avons également entendu la vérificatrice générale. Nous savons que certains hauts fonctionnaires comparaissent régulièrement devant d'autres comités du Sénat pour faire rapport de l'exécution de leur mandat ou de leurs programmes. Cependant, notre comité s'intéresse aux questions d'argent. Nous sommes ici pour étudier le Budget principal des dépenses et l'affectation des fonds.

Nous avons le plaisir de recevoir ce matin M. John Reid, commissaire à l'information. Il a été élu à la Chambre des communes à six occasions et y a siégé de 1965 à 1984. Il a également été le secrétaire parlementaire du président du Conseil privé de 1972 à 1975, puis ministre des Relations fédérales-provinciales en 1978 et en 1979.

[*Français*]

Le 1^{er} juillet 1998, M. Reid a commencé son terme de sept ans à titre de commissaire à l'information du Canada.

[*Traduction*]

M. John Reid, commissaire à l'information du Canada : Honorables sénateurs, je suis accompagné ce matin de M. Dan Dupuis, directeur général des Enquêtes et révisions, et de Mme Ruth McEwan, directrice générale des Services intégrés.

Au cours des 22 ans d'existence du Commissariat à l'information du Canada, c'est la première fois que nous sommes invités à parler de notre situation financière devant un comité sénatorial et nous vous en remercions. Ainsi, peut-être nous n'aurons plus à dire, comme mon prédécesseur, John Grace,

predecessor, John Grace, that for all the parliamentary attention they received we might as well have put them in a rocket and sent them to Mars. We are grateful for this opportunity and hope that it is the beginning of a new interest on the part of the Senate in the operations of the Office of the Information Commissioner.

What are our immediate challenges? First, I believe there is a need to modernize and strengthen the Access to Information Act. The Minister of Justice is preparing a bill in this regard and I urge all members and senators to watch out for a wolf in sheep's clothing, because when it comes to the right of access, what a government sees as reform may appear to citizens as regression. My experience in talking to my colleagues in the provinces is that no government, no matter the political affiliation, finds it comfortable being subject to legally enforced openness. I fear that any government reform bill will weaken the rights of access requesters, weaken the oversight powers of information commissioners, add new justifications for secrecy and make the access process slower and more expensive for users.

You may count on me and my officials to assist you in your deliberations on a reform bill when they begin. I have already informed Parliament of my wish list for reform in the form of a special report tabled in 2002 in response to the government's internal task force report on access reform. Copies are available on request or on my website at www.infocom.gc.ca.

I want to stay on the topic of the main subject of this meeting, which is the resources of my office. Unless my office is properly resourced I cannot ensure, on behalf of Parliament and the public, that the government will live up to its openness obligations. As it stands, our resources are entirely inadequate. Truth be told, we are in a financial crisis. In the last decade, resources have not kept pace with the workload.

With respect to the investigator group, the heart and soul of the office, the office has been unable to replace retiring or departing investigators and now has an investigator complement of 23, well below the number required to complete the forecast annual workload of received complaints. On top of this deficit there is a growing backlog of incomplete investigations that is now equivalent to a year's workload for the office. In other words, if I told my 23 investigators to do nothing but backlog investigations, it would take a year to complete, and we would not be able to touch what came in the front door.

With respect to our non-investigative group, the office has seriously depleted its capacity in the last 10 years in order to transfer resources to the investigative group. The office has

en parlant de nos rapports, que pour toute l'attention qu'ils attirent au Parlement, nous pourrions aussi bien les mettre dans une fusée et les envoyer sur la planète Mars! Nous vous sommes reconnaissants de l'occasion que vous nous donnez et nous espérons que cette audition est le début d'un intérêt nouveau de la part du Sénat pour les activités du Commissariat.

Quels défis aurons-nous à relever dans l'immédiat? En premier lieu, j'estime qu'il faut moderniser et renforcer la Loi sur l'accès à l'information. Le ministre de la Justice rédige actuellement un projet de loi à cet égard et je prie tous les députés et tous les sénateurs de demeurer à l'affût d'un loup qui pourrait se cacher dans la peau d'un agneau, car en matière de droit d'accès à l'information, ce qu'un gouvernement peut considérer comme étant une réforme peut sembler une régression aux yeux des citoyens. Je retiens de mes échanges avec mes collègues provinciaux qu'aucun gouvernement, quelle que soit son appartenance politique, ne se sent à l'aise lorsqu'une loi l'oblige à faire preuve de transparence. Je crains que tout projet de loi d'initiative ministérielle portant réforme n'affaiblisse les droits d'accès des demandeurs ainsi que les pouvoirs de surveillance des commissaires à l'information, n'ajoutent de nouvelles raisons de garder certaines informations secrètes et ne rendent le processus d'accès plus lent et plus coûteux pour les utilisateurs.

Vous pourrez compter sur mes fonctionnaires et moi, nous vous aiderons dans vos délibérations dès qu'elles commenceront. En ce qui me concerne, j'ai déjà fait connaître au Parlement les réformes que je souhaite sous la forme d'un rapport spécial, déposé en 2002, en réponse au Rapport du groupe interne d'étude du gouvernement sur la réforme de l'accès à l'information. Vous pouvez obtenir un exemplaire de mon rapport sur simple demande ou en vous rendant sur le site web du Commissariat, à infocom.gc.ca.

Je m'en tiendrai à l'objet principal de cette rencontre, c'est-à-dire les ressources de mon Commissariat. À ce sujet, je tiens à souligner que sans les ressources appropriées, celui-ci ne peut vérifier, au nom du Parlement et du public, si le gouvernement respecte ses obligations en matière de transparence. Et à l'heure actuelle, nos ressources sont tout à fait insuffisantes. À vrai dire, nous vivons une crise financière. En effet, au cours des dix dernières années, les ressources n'ont pas augmenté au même rythme que la charge de travail.

En ce qui a trait au groupe des enquêteurs, cheville ouvrière du Commissariat, nous n'avons pas été en mesure de remplacer ceux qui ont pris leur retraite ou qui ont quitté leur poste, et son effectif ne compte plus que 23 enquêteurs, ce qui est nettement insuffisant pour traiter le nombre de plaintes que nous prévoyons recevoir annuellement. À cet écart, s'ajoute un arriéré d'enquêtes non terminées qui représente l'équivalent de la charge de travail annuelle du Commissariat. Autrement dit, si je demandais à mes 23 enquêteurs de ne traiter que l'arriéré, il leur faudrait une année pour le faire, et nous ne pourrions aucunement nous occuper des nouvelles plaintes qui seraient déposées.

En ce qui concerne le groupe des employés qui n'exercent pas de fonctions d'enquête, le Commissariat a sérieusement grevé sa capacité au cours des dix dernières années dans le but de

moved from two assistant commissioners to one deputy commissioner, from an executive director of operations and two directors of investigations to a director general of investigations and reviews and a director of operations, and from a director of legal services and a director of litigation services to a single director of legal services.

Therefore, on the management side, we have slimmed down dramatically over the last 10 years. All resources saved have been pumped into building up the investigatory body. As well, we have had to entirely give up our public affairs, research, education and internal training capacity in order to put resources toward an increasing workload of investigations.

Despite repeated efforts to convince Treasury Board to properly fund the full range of the commissioner's mandate, including several exhaustive reviews by independent consultants jointly with the Treasury Board Secretariat, only emergency and partial funding has been forthcoming. The resource crisis was a matter of discussion with the parliamentary Committee on Government Operations and Estimates and the parliamentary Committee on Access to Information, Privacy and Ethics during the Information Commissioner's appearances last year. Some members asked whether the inadequacy of resources may be the government's way of weakening the commissioner's ability to investigate and expose cases of improper government secrecy. They also wondered if the government is using its authority to grant and withhold resources to undermine the commissioner's effectiveness and independence.

I did not then, nor do I now, consider it necessary to impute bad faith to make the point that there is a real problem of inadequate funding for the commissioner, and the result is a weakened ability to do the job Parliament has asked the Information Commissioner to do.

I want to add that this is a problem that is not necessarily unique to the Information Commissioner. I think there is a real problem with the way in which parliamentary officers are funded.

It is a difficult proposition, I believe, for the government itself to deal with this sort of hybrid organization that is, in a sense, part of the civil service and yet has no reporting responsibilities to the civil service. There has to be a considerable amount of thinking about how these offices are to be financed in the future.

No one likes to be investigated. It is difficult for the institution being investigated to provide additional funds for those investigations to go forward. I think that is a very human response.

transférer des ressources au sein du groupe des enquêteurs. Ainsi, la direction du Commissariat est passée de deux commissaires adjoints à un; d'un directeur général des Opérations et de deux directeurs des Enquêtes à un directeur général des Enquêtes et révisions et à un directeur des Opérations; et d'un directeur des Services juridiques et d'un directeur des Services du contentieux à un directeur des Services juridiques qui exerce toutes ces fonctions.

Nous avons donc réduit de façon radicale notre personnel de direction au cours des dix dernières années. Toutes les ressources économisées ont servi à accroître notre capacité d'enquête. De plus, le Commissariat a dû renoncer à ses effectifs chargés des affaires publiques, de la recherche, de l'éducation et de la formation pour consacrer des ressources au nombre croissant d'enquêtes.

Malgré nos efforts répétés, y compris plusieurs examens exhaustifs par des experts-conseils indépendants menés conjointement avec le Secrétariat du Conseil du Trésor, efforts visant à convaincre le Conseil du Trésor d'accorder un financement suffisant à tout l'éventail des fonctions entrant dans le mandat du Commissariat, nous n'avons reçu que des fonds d'urgence et un financement partiel. Ce manque flagrant de ressources a fait l'objet de discussions au sein du Comité des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires et du Comité de l'accès à l'information, de la protection des renseignements personnels et de l'éthique de la Chambre des communes lors de la comparution du commissaire à l'information, l'année dernière. D'ailleurs, à cette occasion, certains députés ont demandé si cette insuffisance de ressources ne constituait pas le moyen qu'a trouvé le gouvernement pour affaiblir la capacité du Commissaire à dénoncer les cas de refus de communication du gouvernement et à faire enquête à ce sujet; et si le gouvernement n'utilisait pas son pouvoir d'accorder ou de refuser des ressources pour miner l'efficacité et l'indépendance du Commissaire.

Je ne trouve pas plus utile maintenant qu'à l'époque de parler de mauvaise foi pour faire comprendre que le problème de sous-financement est bien réel pour le commissaire et a pour résultat concret un affaiblissement de sa capacité à s'acquitter de la tâche que lui confie le Parlement.

J'ajoute que ce problème n'est pas nécessairement propre au Commissariat à l'information. À mon avis, tous les agents du Parlement éprouvent un réel problème de financement.

Il est difficile pour le gouvernement, selon moi, de traiter avec une organisation hybride de cette sorte qui, en un sens, fait partie de la fonction publique mais n'a pas de comptes à rendre à celle-ci. Il faut repenser très sérieusement la façon de financer de tels organismes dans l'avenir.

Personne n'aime faire l'objet d'une enquête. Il est difficile à l'institution visée de fournir des fonds additionnels pour faciliter de telles enquêtes. Il s'agit là d'une réaction parfaitement humaine.

The Chairman: We had that discussion with Sheila Fraser, who talked about a blue-ribbon committee. Minister Alcock talked about a blue-ribbon committee that might be one of the solutions to the problem. We are still waiting to hear back from Minister Alcock on that.

Mr. Reid: I will return to my little history here and then I would like to talk about that. That is an interesting concept.

In the fall of last year, I went back to Treasury Board to ask for more funds. The magnitude of increase to base funding in my office, according to the studies that we had done two and four years ago with Treasury Board, amounts to approximately \$2 million, which is a 30-per-cent increase. The result was that no base increase in funding was approved, but I did get a small amount of short-term funding, approximately \$400,000, which leaves us just barely able to balance the books in the coming year. It leaves us no better off in addressing our workload, nor does it leave us any better off in addressing our backlog burdens.

We need to take a new approach. The approach that I particularly like is the one taken by the House of Commons to the funding of the new Ethics Commissioner. As you know, the Ethics Commissioner now proposes a budget to the Speaker of the House of Commons. Once the Speaker is satisfied, perhaps after a review by the Board of Internal Economy, the budget will be forwarded to Treasury Board and will, without change or reduction, be included in the government spending estimates and the funding made available to the Ethics Commissioner.

It is interesting that the Information Commissioner does not have anybody on the Treasury Board to speak for him. Almost everybody else but parliamentary agents have somebody on the Treasury Board who has a responsibility to stand up for that estimate going through. The parliamentary officers have nobody.

In this case, the Speaker has the responsibility to speak up to Treasury Board for the Ethics Commissioner. If we continue to go through the Treasury Board process, we need to ensure that there is somebody to speak up for us and do the necessary negotiations. As it is, we have no ability to penetrate the inside once we have spoken to our analysts at the lower levels of the Treasury Board hierarchy.

In closing, I wish to remind honourable senators that the Access to Information Act delivers a tremendous bang for the buck. The entire system, including departmental processing mechanisms and the Information Commissioner's office, costs less than \$1 per Canadian per year.

I ask the committee to make it a priority to nurture and protect this vital tool for fostering accountability in government.

The Chairman: Thank you very much, Mr. Reid, for that. I know there will be many questions flowing from your opening remarks.

Le président : Nous avons discuté de cette question avec Sheila Fraser, qui a parlé d'un comité de spécialistes. Le ministre Alcock a dit qu'un tel comité pourrait être l'une des solutions à ce problème. Nous attendons que le ministre Alcock nous revienne à ce sujet.

M. Reid : Je reviens à mon propos, puis j'aimerais aborder cette hypothèse, qui me semble intéressante.

L'automne dernier, nous avons déposé devant le Conseil du Trésor une demande de fonds supplémentaires. Il nous faut approximativement deux millions de dollars de plus pour le financement de nos activités de base, ce qui représente une augmentation d'environ 30 p. 100 de notre budget. Résultat : aucune augmentation de notre financement de base n'a été approuvée, mais nous avons obtenu une petite somme, environ 400 000 \$, comme financement à court terme, ce qui nous permettra tout juste d'équilibrer nos comptes pour l'exercice qui vient. Nous ne sommes pas davantage en mesure de nous acquitter de notre charge de travail ni de notre arriéré d'enquêtes.

Nous devons trouver de nouveaux mécanismes de financement. L'approche adoptée par le Parlement à l'égard du financement du Commissaire à l'éthique me semble particulièrement intéressante. Comme vous le savez sans doute, en vertu de cette approche, le Commissaire à l'éthique propose un budget au Président de la Chambre des communes. Une fois que le Président l'a approuvé (probablement après un examen du Bureau de régie interne), le budget est transmis au Conseil du Trésor qui l'inclut tel quel dans les prévisions des dépenses gouvernementales. Après quoi, les fonds sont remis au Commissaire.

Il est intéressant de constater que le Commissaire à l'information n'a personne au Conseil du Trésor qui parle en son nom. Il n'y a à peu près que les agents du Parlement qui n'ont personne au Conseil du Trésor pour veiller à ce que leur budget soit adopté.

Le Président de la Chambre des communes se fait le porte-parole du commissaire à l'éthique auprès du Conseil du Trésor. Si nous devons continuer à passer par le Conseil du Trésor, nous avons besoin de quelqu'un qui parle en notre nom et qui procède aux négociations nécessaires. Dans la situation actuelle, nous sommes dans l'impossibilité de pousser nos démarches plus avant, une fois que nous nous sommes adressés aux analystes qui s'occupent de nous aux niveaux inférieurs dans la hiérarchie du Conseil du Trésor.

En conclusion, je vous rappelle, honorables sénateurs, que la Loi sur l'accès à l'information produit des résultats spectaculaires compte tenu de ce qu'il en coûte pour l'appliquer. L'ensemble du système, y compris les mécanismes de traitement au sein du ministère et le Commissariat à l'information, coûte à chaque Canadien moins d'un dollar par année.

Je prie le comité de considérer comme une priorité de soutenir et de protéger cet instrument essentiel qui favorise la reddition de comptes par le gouvernement.

Le président : Merci beaucoup monsieur Reid. Je sais que de nombreuses questions vous seront posées à la suite de vos premiers propos.

Is it correct that when you need more money to do your job, the only route you have is to go yourself directly to the Treasury Board?

Mr. Reid: That is correct. There is nobody else I can turn to.

The Chairman: What was the reason they agreed to give you \$400,000? What was the rationale behind that?

Mr. Reid: We did not get an explanation. What we got was a phone call and a letter saying, "This is what you are getting."

There were originally some conditions imposed on the money. I did write to complain to the President of the Privy Council. When the final decision came out, we were given money that went into our general vote so that we will be able to use it for best purposes. I am grateful for that change.

Senator Comeau: As I was listening to your testimony, one of the things that bothered me is when you said your investigation staff did not have time for such things as research and training. In my view, that is extremely worrying. That means that these people do not have time to reflect carefully on the impact of their investigations. The lack of training means that they are not keeping up with the times.

If a particularly important case were to appear before your office and there was not enough time to reflect on the results of the investigation, those results might be posted or made public, or it could lead to improper reflection on the investigation.

Am I oversimplifying? Could that be possible, given the state of your budget?

Mr. Reid: We do provide a lot of internal mentoring. Our legal firm does give courses on decisions made by the courts. We work hard at ensuring that our manuals are continually updated. We do try to provide a significant amount of informal training and we do occasionally provide an internal course.

At one time, when I came in, for example, we had the money to pay for outside courses. We used to buy a course from the University of Windsor called "Getting from No to Yes." We cannot do that any longer. We now try to do what we can with these materials ourselves because there is no way we can go outside for it.

Senator Comeau: Where I am going with this is that we live in troubled times, given what is happening throughout the world. We want to be absolutely sure that we do not provide information that might be detrimental to Canada. On the other hand, we have to be able to know what government is doing. Government cannot operate in a cloud of secrecy. Your office has taken on an even greater importance, as have those officers who try to protect people's privacy; the Privacy Commissioner on the one hand and your office on the other.

Est-il exact que, lorsque vous avez besoin de nouveaux fonds pour effectuer votre travail, vous n'avez d'autre choix que de vous adresser directement au Conseil du Trésor?

M. Reid : C'est exact. Il n'y a personne d'autre à qui je peux m'adresser.

Le président : Pour quelle raison a-t-on consenti à vous accorder 400 000 \$? Comment l'a-t-on justifié?

M. Reid : Nous n'avons eu aucune explication. Nous avons reçu un appel téléphonique et une lettre nous disant « Voilà ce qu'on vous accorde. »

À l'origine, ce financement a fait l'objet de certaines conditions. J'ai écrit au président du Conseil privé pour m'en plaindre. La décision finale a été d'ajouter ce financement à l'ensemble de nos crédits de sorte que nous puissions en faire le meilleur usage possible. J'en suis reconnaissant.

Le sénateur Comeau : Dans votre témoignage, l'une des choses qui m'ont renversé a été de vous entendre dire que vos enquêteurs n'avaient pas de temps à consacrer à la recherche et à la formation. À mon avis, c'est extrêmement préoccupant. Cela signifie qu'ils n'ont pas le temps de bien réfléchir aux conséquences de leurs enquêtes. Leur manque de formation signifie qu'ils ne se tiennent pas à jour.

Si le Commissariat était saisi d'un cas particulièrement important et s'il ne disposait pas du temps nécessaire pour réfléchir aux conséquences de son enquête, ces dernières pourraient être consignées ou rendues publiques, ou pourraient mal rendre compte de l'enquête.

Est-ce que je simplifie à outrance? Cela peut-il se produire, compte tenu de votre budget?

M. Reid : À l'interne, nous recourons beaucoup à la formule du mentorat. Notre cabinet d'avocats nous conseille en ce qui concerne les mesures à adopter à la suite de décisions rendues par des tribunaux. Nous faisons de grands efforts pour tenir nos manuels à jour. Nous nous efforçons de fournir beaucoup de formation sur le tas et il nous arrive de donner un cours à l'interne.

À une époque, notamment à mon arrivée, nous avions assez d'argent pour payer des cours à l'extérieur. Nous assumions habituellement les frais d'un cours donné à l'Université de Windsor intitulé « Transformer un non en oui ». Nous ne sommes plus en mesure de payer ce cours. Nous faisons de notre mieux avec la documentation dont nous disposons, car il nous est impossible de nous procurer de tels cours à l'extérieur.

Le sénateur Comeau : Voici ce que j'ai en tête. Nous vivons des temps troubles, si l'on considère ce qui se passe dans le monde. Nous voulons être absolument sûrs de ne pas fournir d'information susceptible de nuire au Canada. En revanche, nous devons être en mesure de savoir ce que fait le gouvernement. Celui-ci ne peut pas imprimer à ses activités le sceau du secret. Votre Commissariat a acquis de l'importance, tout comme ceux des agents ayant pour fonction de protéger la vie privée des gens; il y a d'une part le Commissariat à la protection de la vie privée et, d'autre part, votre Commissariat.

If we do not have proper funding for parliamentary officers such as you, we might be in a situation where we could aid those people who could cause problems to our state. We are not at that stage yet, are we?

Mr. Reid: We pay a significant amount of attention to that. The system that we now use is an internal one, but it uses up scarce resources to do that.

We are very conscious of the difficulties that you have outlined, and under our training program for new investigators, it takes about three years before we feel they are fully confident to fly on their own, without being closely supervised.

Senator Comeau: As your budgets dwindle and the need for funding increases —

Mr. Reid: It puts increased pressure on the system. For example, a new investigator has joined us as of yesterday. That means that he is now on a three-year program that will have to be supervised by management, and he has been assigned a number of mentors from the existing senior investigatory staff to ensure that the work he does meets our standards. It is a long process.

Our dilemma is that in the Government of Canada, there is no place from which you can hire people who are trained as investigators under the Access to Information Act. Even if we bring somebody in who has some knowledge, say somebody who works in one of the government ATIP offices, we still have to go through the entire training processes to ensure that the quality is there. Partially to ensure that quality, my director general reads all their work and supervises them all, the deputy commissioner reads all their work and I sign every letter going out of the office. That is our basic attempt at quality control.

Senator Comeau: My understanding is that there are 14 reasons for which a government can issue a secrecy order. Without going through the full list, what would be the most important of those? I can probably get the full list from the website.

Mr. Reid: There are actually 13, and one exclusion. The exclusion is all documents that are part of cabinet deliberations. All cabinet documents are excluded.

The rest deal with, as you might expect, security measures, police records. They deal with privacy records, communications to ministers, internal debates among civil servants, in certain cases, and a range of items like that. They are the exceptions that you would expect.

Senator Comeau: One last area of questioning: My understanding is that the Crown corporations are not under your jurisdiction, so that they can say no if a request goes through.

Si nous ne finançons pas adéquatement les agents du Parlement tels que vous, nous pourrions faciliter la tâche de ceux qui pourraient porter atteinte à notre État. Nous ne sommes pas déjà dans une telle situation, n'est-ce pas?

M. Reid : Nous y veillons avec grand soin par des moyens internes qui mobilisent peu de ressources.

Nous sommes parfaitement conscients des préoccupations dont vous faites part et, en vertu de notre programme de formation pour les nouveaux enquêteurs, il faut environ trois ans avant que nous soyons persuadés que ces derniers sont entièrement confiants de pouvoir voler de leurs propres ailes, sans surveillance étroite.

Le sénateur Comeau : Étant donné que votre budget diminue et que vos besoins financiers augmentent...

M. Reid : Cela met de plus en plus de pression sur le système. À titre d'exemple, un nouvel enquêteur s'est joint à nous hier. Cela signifie qu'il s'inscrit à un programme de trois ans qui devra être supervisé par la direction et qu'on lui a affecté un certain nombre de mentors parmi nos enquêteurs d'expérience, qui vont veiller à ce que son travail réponde à nos normes. C'est un long processus.

Nous faisons face au dilemme suivant. Nous ne pouvons embaucher, où que ce soit au gouvernement du Canada, une personne formée à faire des enquêtes en vertu de la Loi sur l'accès à l'information. Même si nous embauchons quelqu'un qui possède en partie cette compétence, mettons un agent de l'AIPRP, celui-ci doit quand même suivre l'ensemble du processus de formation si nous voulons nous assurer de la qualité de son travail. En partie pour effectuer ce contrôle de la qualité, mon directeur général lit tous les résultats des travaux des nouveaux enquêteurs et supervise ceux-ci, le commissaire adjoint lit également les résultats de leurs travaux et je signe chacune des lettres envoyées par le Commissariat. Il s'agit là de notre contrôle de la qualité courant.

Le sénateur Comeau : À ma connaissance, le gouvernement peut invoquer 14 motifs différents pour interdire la divulgation d'une information. À défaut de nous en dresser la liste, pouvez-vous nous indiquer le plus important d'entre eux? Je pourrai sans doute prendre connaissance de la liste à votre site Internet.

M. Reid : En fait, il y a 13 motifs et une exclusion. Celle-ci vise tous les documents faisant partie des délibérations du Cabinet. Tous les documents du Cabinet sont exclus.

Comme vous pouvez vous y attendre, les autres informations concernent des mesures de sécurité et des dossiers de police. Elles ont trait à des dossiers sur la vie privée, à des communications destinées à des ministres, à des débats entre fonctionnaires dans certains cas, et à un éventail de documents de ce genre. Il s'agit d'exceptions auxquelles vous vous attendriez.

Le sénateur Comeau : Un dernier sujet au sujet duquel j'aimerais vous interroger. Que je sache, les sociétés d'État échappent à votre juridiction, de telle sorte qu'elles peuvent refuser de répondre à une demande qui leur est faite.

Mr. Reid: A few Crown corporations are. There are some 18 that are not covered by the Access to Information Act. The President of the Treasury Board and the Minister of Justice are supposed to be looking at bringing the Crown corporations into the system. In my last annual report, I listed the kind of criteria that the government should look at in bringing in Crown corporations and what exceptions to the act might be necessary in some cases. One example that comes to mind quickly is the journalistic exception under the CBC.

Senator Comeau: I do not know if you are aware of it, but we have been looking over the past number of weeks at foundations that have been created either by acts of Parliament or under some other instruments. My understanding is that they are not under your responsibility.

Mr. Reid: That is correct, they are excluded.

Senator Comeau: Given the subject of a few minutes ago, regarding budgets, I did want to ask — and I imagine the budget question will probably play into this — should not these foundations be under your purview, given that this is public money and parliamentarians do have to respond to taxpayers? Part of your responsibility is to ensure that taxpayers are aware of what is going on. Should these foundations not be under your purview?

Mr. Reid: My view is that wherever government money goes, the taxpayer has a right to know how that money is being expended.

Senator Harb: Mr. Reid, you have made a compelling case for changing the present structure. As the chair so ably said, you are not the first. The Auditor General appeared before the committee and made the same case. It is my hope that this committee will look favourably on making some recommendation to the government to change the way we fund officers of Parliament. Your argument is that since you are an officer of Parliament, it should be Parliament that approves funding.

Looking at best practices internationally, are there other democracies with information commissioners whose models you think are inspiring, that we should as parliamentarians learn from, and of which, therefore, the government should take note?

Second, the balance between access to information and privacy is a debate that is worthwhile entering into. At what point will one say that this is the right of the public to know versus this is the right of the other party to privacy?

There is a protocol between your office and that of the Privacy Commissioner. From time to time, you meet and say that "Notwithstanding information that comes from government as a result of the Information Act, we at the Office of the Information Commissioner feel it would infringe on the privacy of individuals. Therefore, we would want to have your input as Privacy Commissioner on whether or not that information should go out."

M. Reid : C'est le cas de quelques sociétés d'État. Dix-huit d'entre elles ne sont pas visées par la Loi sur l'accès à l'information. Le président du Conseil du Trésor et le ministre de la Justice sont censés étudier la possibilité que les sociétés d'État soient visées par le régime législatif. Dans mon dernier rapport annuel, j'ai énuméré le genre de critères selon lesquels le gouvernement devrait envisager de le faire, de même que les exceptions que pourrait prévoir la loi pour certains cas. Un exemple qui vient spontanément à l'esprit concerne les journalistes relevant de la SRC.

Le sénateur Comeau : J'ignore si vous êtes au courant, mais, au cours des dernières semaines, nous nous sommes penchés sur les fondations créées en vertu d'une loi ou d'autres instruments législatifs. Que je sache, elles ne sont pas soumises à votre juridiction.

M. Reid : C'est exact, elles sont exclues.

Le sénateur Comeau : Étant donné ce que nous avons évoqué il y a quelques minutes au sujet des budgets, je voulais vous poser la question suivante — et j'imagine que le budget aura probablement quelque chose à voir là-dedans —, ces fondations ne devraient-elles pas être de votre compétence puisqu'il s'agit de fonds publics et que les parlementaires doivent rendre des comptes aux contribuables? Il entre dans vos fonctions de veiller à ce que les contribuables sachent ce qui se passe. Votre compétence ne devrait-elle pas s'étendre à ces fondations?

M. Reid : À mon avis, chaque fois que des fonds publics sont engagés, les contribuables ont le droit de savoir comment ils sont dépensés.

Le sénateur Harb : Monsieur Reid, vous avez amplement justifié que l'on modifie la structure actuelle. Comme l'a dit si justement le président, vous n'êtes pas le premier à le faire. Lors de sa comparution devant le comité, la vérificatrice générale a fait la même démonstration. J'espère que le comité recommandera au gouvernement de modifier le mode de financement des agents de Parlement. Selon vous, puisque vous êtes un agent du Parlement, c'est celui-ci qui devrait approuver votre financement.

Si l'on recherchait à l'étranger les meilleures pratiques en vigueur, y a-t-il d'autres démocraties dotées d'un commissaire à l'information susceptible de servir de modèle, de nous apprendre quelque chose à nous, parlementaires, et, par conséquent, au sujet duquel le gouvernement devrait se renseigner?

En deuxième lieu, l'équilibre entre l'accès à l'information et la protection de la vie privée mérite certainement un débat. Où tracer la ligne entre le droit du public à être informé et le droit de l'autre partie à sa vie privée?

Il existe un protocole entre votre Commissariat et le Commissariat à la protection de la vie privée. De temps à autre, vous vous rencontrez pour lui demander ainsi son avis. « Bien que la Loi sur l'accès à l'information nous permette de prendre connaissance de telle information détenue par le gouvernement, le Commissariat à l'information estime que sa divulgation porterait atteinte à la vie privée de certaines personnes. Par conséquent, nous aimerions que le Commissaire à la protection de la vie privée nous dise si, à son avis, cette information devrait être divulguée. »

I have heard some rumbling inside and outside government that at times we classify some documents that do not need to be classified as secret or protected because we do not want you to know. Is there some talk about returning to the formula that my colleague mentioned, in terms of these are the 13 or 14 different scenarios under which a document could be classified, otherwise, it is a right of the public to know?

My final question is if your proposal is to go ahead and the House of Commons adopts your idea, is there any thought about possibly introducing some kind of cost recovery? For example, if our chairman applied because he wanted access to information and he is able to pay, should there be a cost-recovery mechanism in place based on ability to pay and whereby you would have a source of revenue? You may already have that, I do not know. If you do not, is it within your jurisdiction to introduce such a mechanism if an institution, organization, media outlet or whatever made an application that could cost your office as well as the government a substantial amount of money? Could you say, "Look, the \$5 is great, but there are some other cost implications here and we would want you as an applicant to pay most of it, part of it or all of it"?

Mr. Reid: There are many questions there. Let me take them in order.

First, on the question of conflict between the Privacy Act and the Access to Information Act, the Supreme Court has ruled in a number of cases that differences are to be minimized because, from their point of view, the two acts are the same. Therefore, any apparent disagreement is to be resolved in such a way as to do the least harm to both. That is the legal principle.

Second, the Access to Information Act and the Privacy Act split the responsibility on questions of privacy in the following ways: The Information Commissioner has the responsibility for questions of privacy that abut access. When a request comes into the Office of the Information Commissioner, a decision is being made and there is a privacy concern, we will deal with it. Likewise, the Privacy Commissioner deals with your rights of access to your private information. When the Privacy Commissioner runs into a conflict between access and privacy in that field, it will be dealt with by the Privacy Commissioner. There is no exchange at all. We are self-contained in our legislation.

I have argued that the pattern in Canada, and in most jurisdictions, should be a unified office of access and privacy. When you come right down to it, there is not much conflict between access and privacy. If there is, it tends to be because the legislation is not properly drafted. Our legislation is well drafted from that point of view. I published a paper on our website — and circulated it to government officers — stating that the two offices should be united at some point. I did that when there was a

De sources gouvernementales aussi bien qu'extérieures, j'ai entendu des gens mécontents affirmer que nous classons parfois certains documents comme étant secrets ou protégés même s'ils n'ont pas besoin de l'être, simplement parce que nous ne nous donnons pas le mal d'établir si c'est nécessaire. Est-il envisagé de revenir à la formule mentionnée par mon collègue, à savoir 13 ou 14 raisons pour lesquelles un document pourrait être classé « secret », dans tous les autres cas le public ayant le droit d'en prendre connaissance?

Une dernière question, si votre proposition est retenue et si la Chambre des communes endosse votre idée, avez-vous songé à l'hypothèse d'un recouvrement quelconque des coûts? Par exemple, si notre président demande l'accès à une information et s'il a les moyens de payer, devriez-vous être doté d'un mécanisme de recouvrement des coûts en fonction de la capacité de payer du demandeur, ce qui vous procurait une source de revenu? Peut-être disposez-vous déjà d'un tel mécanisme, je l'ignore. Si tel n'est pas le cas, êtes-vous autorisé à mettre en place un tel mécanisme si une institution, une organisation, certains médias ou quiconque vous fait une demande susceptible de coûter cher au Commissariat ou au gouvernement? Êtes-vous en mesure de dire: « Écoutez, le droit de 5 \$, c'est très bien, mais votre demande occasionne d'autres frais et nous aimerions que vous en assumiez une certaine partie, la plus grande partie ou la totalité »?

M. Reid : Cela soulève plusieurs questions. Permettez-moi d'y répondre dans l'ordre.

Premièrement, pour ce qui est d'un conflit entre la Loi sur la protection des renseignements personnels et la Loi sur l'accès à l'information, la Cour suprême a jugé, à l'occasion d'un certain nombre d'affaires, qu'il fallait minimiser les divergences auxquelles leur application donnait lieu parce que, de son avis, les deux lois poursuivent le même but? Par conséquent, toute divergence apparente doit être résolue de manière à respecter le plus possible les deux lois. Voilà le principe juridique.

Deuxièmement, ces deux lois prévoient un partage de la responsabilité de protection des renseignements personnels. Le commissaire à l'information a autorité pour les questions de protection de la vie privée qui touchent à l'accès à l'information. Lorsque le Commissariat à l'information reçoit une demande, il prend une décision et, si une question de protection de la vie privée se pose, il s'en charge. À l'inverse, le commissaire à la protection de la vie privée s'occupe du droit d'accès à des renseignements personnels. S'il constate que le droit d'accès à l'information et le droit à la protection de la vie privée sont en conflit dans une certaine situation, il s'en charge. Les deux commissaires ne se consultent pas. Chacun applique de façon indépendante la loi qui le concerne.

Je soutiens que, au Canada et dans la plupart des juridictions, le même commissariat devrait se charger de l'accès à l'information et à la protection de la vie privée. Quand on y réfléchit bien, il n'y a pas beaucoup de conflits entre le droit d'accès à l'information et le droit à la protection des renseignements personnels. S'ils s'opposent, c'est le plus souvent parce que les lois sont mal rédigées. À ce chapitre, nos lois sont bien rédigées. J'ai publié sur notre site Internet un document — et je l'ai fait parvenir aux

vacancy in the Office of the Privacy Commissioner, and that advice was not accepted by the government. However, that is my view and the paper is available on request or on my website.

The question of classification of documents is not the problem is used to be. Prior to the Access to Information Act, it used to be that if a document was marked "secret," "confidential," "for your eyes only" or "eat after reading," that was it, you could not have it. Under the Access to Information Act, you have to cut out of a classified document that information that is not secret. In many cases, it will be background information or a series of other things that can come out. The information that is secret will remain so. That is why when people receive information through the Access to Information Act they will find lines and paragraphs blanked out. That is the information that is classified and does not come out. The problem that you mentioned, senator, has been solved in that way.

Lastly, on the question of funding, my idea was that it would be the Speakers of the House of Commons and the Senate who would make the presentation or move the matter on to the Treasury Board Secretariat.

The reason for that is it is my responsibility to report to Parliament, not to the House of Commons only, not to the Senate only, but to Parliament. That implies both Houses, so both Houses would take on the responsibility of looking at the funding requests I make, making some decisions as to whether they were appropriate or not, and then forwarding them to the Treasury Board Secretariat, or whatever mechanism is worked out.

The Chairman: In the case of the Senate, our Speaker is not elected but is appointed by and reports to the Prime Minister. If our Speaker were elected it would probably have more credence than the present system, because since our Speaker is appointed by the Prime Minister, the Prime Minister has some say in what that Speaker does.

Mr. Reid: I understand that; however, I believe that there has to be an appropriate mechanism and I have to believe that the Speaker of the Senate will fulfil his responsibilities in an appropriate way. I am sure one appropriate way for this to occur would be for the Speakers to refer this material either to the Internal Economy Committee or a public committee, which I would prefer, for discussion before a decision is made. I think a decision affecting parliamentary officers should come from Parliament.

Senator Comeau: It might not be viewed very positively by many in the Senate were it to be the Speaker, given that, as Senator Oliver said, he reports to the Prime Minister. A possible way out of this might be to ask that the Chair of the Internal Economy Committee, who is an officer of parliamentarians in the Senate, undertake the responsibility.

Mr. Reid: I am open to any mechanism.

agents du Parlement — dans lequel je soutiens qu'il conviendrait de fusionner un jour les deux commissariats. Cela remonte à une époque où le poste de commissaire à la protection de la vie privée n'avait pas de titulaire, mais le gouvernement n'a pas suivi mon conseil. Cela demeure néanmoins mon opinion et on peut obtenir ce document sur demande ou le consulter à notre site Internet.

Le classement des documents ne pose plus le problème qu'il posait. Avant la promulgation de la Loi sur l'accès à l'information, si un document portait la cote « secret », « confidentiel », « strictement confidentiel » ou « avaler après avoir lu », on n'y avait pas accès. En vertu de cette loi, il faut extraire d'un document classé les informations qui ne le sont pas. Dans beaucoup de cas, il s'agit d'un historique ou d'un ensemble d'informations que l'on peut extraire. L'information secrète le demeure. Voilà pourquoi certaines personnes obtiennent, en vertu de la Loi sur l'accès à l'information, des documents sur lesquels certaines lignes et certains paragraphes ont été noircis. Il s'agit de renseignements classés qui ne doivent pas être divulgués. Le problème que vous mentionnez, honorable sénateur, a été résolu de cette façon.

Enfin, au sujet du financement, ce sont les Présidents de la Chambre des communes et du Sénat qui, à mon avis, devraient soumettre ou acheminer nos demandes de financement au Secrétariat du Conseil du Trésor.

Je justifie cette position par le fait que je rends des comptes au Parlement, non pas à la seule Chambre des communes non plus qu'au seul Sénat, mais bien au Parlement. Les deux chambres sont en cause; par conséquent elles devraient toutes deux étudier nos demandes de financement, décider de leur bien-fondé, puis les acheminer au Secrétariat du Conseil du Trésor ou à tout autre mécanisme mis sur pied.

Le président : En ce qui concerne le Sénat, le Président n'est pas élu, mais nommé par le premier ministre, auquel il rend des comptes. Si le Président était élu, il bénéficierait probablement d'une plus grande crédibilité que dans le régime actuel, parce que, étant donné qu'il est nommé par le premier ministre, celui-ci a un certain droit de regard sur lui.

M. Reid : Je comprends cela; néanmoins j'estime qu'un mécanisme adéquat doit être en place et je dois m'en remettre au Président du Sénat pour qu'il s'acquitte correctement de ses fonctions. J'en suis convaincu, une façon de faire qui conviendrait serait que les Présidents soumettent nos demandes de financement au Comité de la régie interne ou à un comité public, ce que je préférerais, qui en débattrait avant de rendre une décision. J'estime qu'une décision concernant des agents du Parlement doit être prise par le Parlement.

Le sénateur Comeau : Si ce devait être le Président, cette proposition pourrait ne pas recevoir un accueil très favorable de la part de nombreux sénateurs puisqu'il relève du premier ministre, comme l'a mentionné le sénateur Oliver. Une solution pourrait être de demander au président du Comité de la régie interne, qui, au Sénat, est l'agent des parlementaires, qu'il assume cette responsabilité.

Mr. Reid : Je suis prêt à envisager n'importe quel mécanisme.

The Chairman: There was another part to Senator Harb's question about cost recovery to which you did not refer.

Mr. Reid: Cost recovery is organized through Treasury Board, which has the right to make sure it is done as it sees fit. Right now, cost recovery takes three forms: First, there is the \$5 that is collected when you make an access request. On the other hand, if you make a request for your personal information under the privacy legislation there is no charge. One of the reasons for that is it is assumed that you are asking for your own information when you ask for your own documentation, which the government holds in trust for you.

Second, there is a provision in the act that says that when you make an access request, you get five free hours of search time, and then after that, the Treasury Board can set a price on how much search time will take place after those five hours. Lastly, there is a cost for the reproduction of materials. I believe that is about 20 cents a page for copying. Those are the costs involved.

Now, there has been a debate about whether there should be cost recovery, and the insider task force recommended that there be a significant increase in costs, but not to the level of cost recovery. I took the position that the owner of this information is not the government, but the citizen, and therefore there should be some costs incurred for reproduction and mechanical things of that nature, but I did not feel it was fair to charge costs for material that actually belongs to you, the citizen.

Senator Harb: If the person accesses the information in order to put this documentation on the market, it is no longer a private citizen, but rather a corporation of sorts that, in essence, is deriving a financial benefit as a result of that information.

Mr. Reid: I understand the argument. The problem is that is not the way the system operates. For example, I can be a corporation and there is a contract that I would like to win. I can put in a request. Am I selling it to anyone? No. What am I trying to do? I am trying to track the progress of my contract application or my bid. It may be that I am a competitor of yours and I am trying to track the progress of your bid as well and to find out what is going on. It becomes difficult.

For example, we have had cases in which people have been happy to pay tremendous amounts of money for a lot of documentation. I have seen a cheque for about \$1 million go through when someone wanted information of which the government had a great deal. The government was happy to give it and the applicant paid the full reproduction costs.

I have seen cases where the government has said "Yes, the documentation is all there. We advise you to bring in your own people and your own copy machine and do it that way, it is cheaper."

You have to understand, though, that most of the requests are for small amounts of information. Eighty per cent of the documents are less than 100 pages. Very few people make second, third and fourth requests, and a lot of people are what

Le président : La question du sénateur Harb comportait une autre partie sur le recouvrement des coûts, à laquelle vous n'avez pas répondu.

M. Reid : Le recouvrement des coûts est l'affaire du Conseil du Trésor, qui a l'autorité pour faire en sorte qu'il soit effectué comme il le juge bon. À l'heure actuelle, ce recouvrement revêt trois formes. Premièrement, le demandeur doit verser un droit de 5 \$. En revanche, si votre demande porte sur vos renseignements personnels, la Loi sur la protection des renseignements personnels prévoit que vous obteniez ceux-ci gratuitement. L'une des raisons en est que vous demandez des renseignements qui vous appartiennent lorsque vous consultez votre propre dossier, et que le gouvernement en est le dépositaire en votre nom.

En vertu d'une disposition de la loi, lorsque vous demandez l'accès à de l'information, vous avez droit à cinq heures de consultation gratuites, après quoi le Conseil du Trésor peut fixer les frais de la recherche. Enfin, la reproduction de documents est facturée, à raison de 0,20 \$ la page, je crois. Voilà pour les frais perçus.

Effectivement, on se demande s'il faut recouvrer ces coûts, et un groupe de travail interne a recommandé une augmentation marquée des frais, mais sans aller jusqu'au recouvrement des coûts. Mon point de vue est que le propriétaire de ces renseignements n'est pas le gouvernement, mais le citoyen; qu'il doit y avoir certains frais pour la reproduction et l'utilisation d'appareils; mais qu'il ne semble pas équitable de facturer le citoyen qui consulte des documents qui lui appartiennent.

Le sénateur Harb : Si quelqu'un obtient de l'information en vue d'en faire le commerce, nous n'avons plus affaire à un citoyen mais à une entreprise quelconque qui en retire un avantage financier.

M. Reid : Je comprends votre argument. Mais le système ne fonctionne pas de cette façon. Par exemple, une entreprise veut remporter un marché. Elle peut demander d'obtenir une information. La vend-elle à quiconque? Non. Que cherche-t-elle à faire? Elle cherche à savoir où en est sa soumission pour ce marché. Effectivement, une entreprise concurrente pourrait très bien chercher à savoir ce qu'il en est de votre soumission. Cela pose effectivement un problème.

Autre exemple, nous avons vu des cas où des gens étaient prêts à payer des montants considérables pour obtenir une masse de documents. J'ai eu connaissance d'un chèque de près de un million de dollars, dont le signataire souhaitait obtenir des renseignements dont le gouvernement possédait un grand volume. Le gouvernement était disposé à les fournir et le demandeur a payé tous les frais de reproduction.

J'ai vu d'autres cas où le gouvernement a dit : « Oui nous possédons ces documents. Nous vous conseillons d'envoyer votre propre personnel et votre propre photocopieuse pour les reproduire, cela vous coûtera moins cher. »

Vous devez comprendre, toutefois, que la plupart des demandes portent sur un petit nombre de renseignements. Quatre-vingt pour cent des documents demandés comptent moins de 100 pages. Très peu de gens font une deuxième, une

you might call in the business, people who do that because the individuals asking for the information do not want their identities known. Even though the act says that your identity should be protected when you make a request, there have been cases where the identities have gone through the system, so this is a safety precaution. It is much more complex than just saying this request falls into this category, because you do not know that unless you ask a whole series of questions.

Senator Ringuette: My line of questioning concerns user fees, cost recovery and so forth. In your annual report of 2003-04 you state that you have received 22,000 requests for access to information per year. Has there been an increase, constant increase, or is it stable?

Mr. Reid: When the act came into effect in 1983 the estimation was that there would be 50,000 requests a year, and going up from there. It took 10 years before we got a total of 50,000 requests. We see an increase each year of 2 per cent to 3 per cent in the number of requests coming into the system. I believe that this year the total number of requests coming into the system will be up to about 25,000. Of that, about 9 per cent are complaints. Therefore, my workload is based upon the complaint ratio.

Senator Ringuette: I must admit that I am surprised at the low fees. A \$5 fee for access to information is, from my perspective, very low, because I would venture that probably just your fixed processing costs, never mind the administrative cost of that \$5 per request, are probably between \$25 and \$30.

Mr. Reid: I agree with that. My recommendation has been to do away with the fee, because if it is costing you \$25 to process a \$5 fee, you will save \$25 automatically without the fee. Otherwise, to break even, the fee would have to be \$25 or \$30. Why would you want to break even? Why not just save the \$25 and not collect the fee?

Senator Ringuette: Then I suppose the argument would be if you do not have that minimum fee, there will be a lot of needless or excessive requests for information.

The Chairman: Do you anticipate that would happen?

Mr. Reid: I do not believe that in current society, a fee of \$5 set in 1983 is much of a barrier. It is an annoyance to both the government and the individual. There is no fee if you access your information through the Privacy Commissioner.

Senator Ringuette: Last autumn, Parliament passed what we call a user fee bill. Have you looked into that bill?

Mr. Reid: It does not apply to the Access to Information Act because the fee structure, and what can and cannot be done, is in the act. There is an override clause in it that means that any

troisième ou une quatrième demande, et beaucoup d'entre eux sont ce que l'on appellerait dans notre domaine des gens qui le font parce qu'ils ne souhaitent pas révéler leur identité. Même si la loi prévoit que l'identité du demandeur est protégée, il est arrivé que cette identité apparaisse dans le système; il s'agit donc d'une mesure de sécurité. C'est beaucoup plus complexe que de seulement dire que telle demande relève de telle catégorie; on l'ignore jusqu'à ce qu'on ait posé toute une série de questions.

Le sénateur Ringuette : Ma question porte sur les frais d'utilisation, le recouvrement des coûts et le reste. Dans votre rapport de l'année 2003-2004, vous dites avoir reçu 22 000 demandes d'accès à de l'information par année. La demande augmente-t-elle, augmente-t-elle de façon constante ou est-elle stable?

M. Reid : Au moment de l'entrée en vigueur de la loi, en 1983, on prévoyait 50 000 demandes par année, et un accroissement de ce nombre par la suite. Il a fallu 10 ans pour que nous atteignions le total de 50 000 demandes. Chaque année, nous enregistrons une augmentation de 2 ou 3 p. 100 des demandes dans le système. Cette année, je crois que nous atteindrons environ 25 000 demandes. De ce nombre, 9 p. 100 sont des plaintes. Par conséquent, la charge de travail est fonction du pourcentage de plaintes.

Le sénateur Ringuette : Je dois admettre que je suis étonné que vos frais soient aussi peu élevés. Exiger un droit de 5 \$ pour obtenir de l'information, c'est très peu à mes yeux; j'avancerais que les frais de traitement fixes, si on ne tient pas compte des frais administratifs rattachés au droit de 5 \$ pour chaque demande, atteignent probablement 25 ou 30 \$.

M. Reid : Je suis d'accord avec vous. Je recommande que l'on abolisse le droit de 5 \$, car s'il nous en coûte 25 \$ pour traiter ce droit de 5 \$, nous économiserions d'emblée 25 \$, si l'on ne tient pas compte du droit. Autrement, pour que nous fassions nos frais, nous devrions imposer un droit de 25 ou de 30 \$. Pourquoi même faire nos frais? Pourquoi ne pas tout simplement faire l'économie de ces 25 \$ et ne pas percevoir de droit?

Le sénateur Ringuette : En revanche, je suppose que l'on peut prétendre que, sans frais d'utilisation minimum, vous recevriez un grand nombre de demandes de renseignements inutiles ou excessives.

Le président : Craignez-vous que cela puisse se produire?

M. Reid : J'estime que, dans la société actuelle, un droit de 5 \$ fixé en 1983 n'est pas très dissuasif. C'est une nuisance aussi bien pour le gouvernement que pour le demandeur. Aucun droit n'est exigé pour obtenir de l'information par l'entremise du commissaire à la protection de la vie privée.

Le sénateur Ringuette : L'automne dernier, le Parlement a adopté ce que l'on appelle la Loi sur les frais d'utilisation. Avez-vous pris connaissance de cette loi?

M. Reid : Elle n'a aucune incidence sur la Loi sur l'accès à l'information, puisque celle-ci prévoit un barème tarifaire ainsi que les mesures que nous pouvons adopter et celles que nous ne

changes have to be done through an amendment to the Access to Information Act. General legislation would not have an impact on the Access to Information Act or the Privacy Act.

Senator Ringuette: How many of those 22,000 requests would be from the public and how many from members of Parliament?

Mr. Reid: The breakdown that Treasury Board provides us is the following: About 40 per cent of the requests coming into the system are from business; 5 per cent are from members of Parliament; about 45 per cent that come in from citizens in general cannot be identified; and 2 per cent or 3 per cent come from the academic community.

Even then, it is difficult to categorize many of these because you do not have access to the names, and if you wanted to have access to the names, you would have to ask, and nobody wants to do that.

Senator Stollery: What percentage of these applications is from professionals, namely, people who make their living out of access to information requests?

Mr. Reid: They would be lumped in with the business community, the 40 per cent, but they are a relatively small number.

Mr. J.G.D. (Dan) Dupuis, Director General, Investigations and Reviews, Office of the Information Commissioner of Canada: It would not even be 1 per cent. There are a few people who do this, because you see them in Ottawa, but they are representing other individuals. If they are trying to make money, as Senator Harb was saying, the government turns it into money itself when it finds out something is being asked on a regular basis and there is a general need in the public for it. The government normally turns it into value.

Senator Day: What percentage of that was media, because they are making money out of getting this information and running stories on access to information?

Mr. Reid: First, there are media requests themselves, but there is another factor, namely, that when people feel they have information that shows the government has done badly by them, they will get the media to write stories about it. There is this free flow of material going into the media, including the material they ask for themselves, the material they are given by others who are looking to develop a case, and maybe material they have commissioned through some of these regular requesters to protect their identities.

Senator Day: Therefore, a big chunk of the business is media, and they may well be involved with some of the other citizens.

Mr. Reid: The media do not make up more than 1 per cent or 2 per cent of the requests coming in from that business category.

pouvons pas adopter. Elle comporte une disposition d'exemption selon laquelle tout changement doit faire l'objet d'une modification de cette même loi. Une loi d'ordre général n'aurait aucune incidence sur la Loi sur l'accès à l'information ou sur la Loi sur la protection des renseignements personnels.

Le sénateur Ringuette : Parmi ces 22 000 demandes, combien proviennent du public et combien de parlementaires?

M. Reid : Selon le Conseil du Trésor, environ 40 p. 100 des demandes enregistrées dans le système proviennent d'entreprises, 5 p. 100 de parlementaires, environ 45 p. 100 de particuliers non identifiables, et 2 ou 3 p. 100 du milieu de l'enseignement.

Et même là, beaucoup de demandes sont difficiles à classer dans une catégorie parce que nous n'avons pas accès au nom du demandeur; si nous voulions connaître le nom du demandeur, il faudrait le demander, ce que personne ne souhaite faire.

Le sénateur Stollery : Quel pourcentage de ces demandes proviennent de professionnels, soit de personnes qui gagnent leur vie en formulant des demandes d'accès à l'information.

M. Reid : Ils sont inclus parmi les entreprises, responsables de 40 p. 100 des demandes, mais ils sont relativement peu nombreux.

M. J.G.D. (Dan) Dupuis, directeur général, Enquêtes et révisions, Commissariat à l'information du Canada : Ils ne représentent même pas 1 p. 100. Il y a des gens qui font ce travail, puisqu'on les voit à Ottawa, mais ils représentent d'autres personnes. S'ils cherchent à faire ainsi de l'argent, comme le disait le sénateur Harb, le gouvernement cherche lui-même à tirer profit des renseignements qui sont demandés régulièrement et que réclame le public. Habituellement, le gouvernement en tire lui-même un avantage.

Le sénateur Day : Quel pourcentage de ces demandes proviennent de représentants des médias, étant donné qu'ils font de l'argent en obtenant de l'information et en produisant des articles ou des reportages en utilisant l'information ainsi obtenue?

M. Reid : Premièrement, il y a les demandes provenant des médias eux-mêmes; mais il y a aussi un autre phénomène, celui de citoyens qui obtiennent de l'information témoignant, selon eux, que le gouvernement a mal agi, et qui vont demander à des journalistes d'en faire l'objet d'un article ou d'un reportage. Il y a des documents qui circulent librement et qui atteignent les médias, à savoir les documents qu'ils ont eux-mêmes demandés, ceux qui leur sont remis par d'autres qui cherchent de la matière pour un sujet ou même des documents qu'ils ont eux-mêmes demandés par l'entremise de demandeurs habituels afin de protéger leur identité.

Le sénateur Day : Ainsi une bonne part des entreprises appartiennent au milieu des médias et leurs demandes peuvent très bien émaner en même temps de citoyens, du moins en partie.

M. Reid : Les médias ne sont responsables que de 1 ou 2 p. 100 des demandes formulées par des entreprises.

Senator Day: As you say, they might also be writing articles based on information fed to them by citizens who have acquired it.

Mr. Reid: Yes, citizens who have problems, and political parties of all stripes, use the Access to Information Act a great deal.

I can recall one individual who was looking at information flows who concluded that members of all political parties use the Access to Information Act. I did not ask whether the Senate did or not, but his view was that members of all political parties were quite active.

Senator Ringuette: You stated that you have made requests for additional money in your base budgeting, and I am looking at this \$5 fee, fixed in 1983. It is now 20-some years later, and it is still at \$5. What is the present value of that \$5 set in 1983? You said that you have met with Treasury Board. Did you discuss or propose a user fee or an increase in fees to access information?

Mr. Reid: No, I never have, and the reason is I have always looked at the fee structure for people coming into the system as a loss for the government. As you pointed out, it costs money for the government to process these requests. For the government to make money from a fee, it would have to charge probably \$35 or \$40. The fee was originally seen as a small barrier to ensure the requests would be serious, but I do not think that is required any more. If you look at the fee structure, the money does not come to the Information Commissioner, or to the ATIP office in the department. It goes into the government's Consolidated Revenue Fund for distribution in other ways.

Senator Ringuette: You absorb the administrative costs.

Mr. Reid: I absorb the costs of an investigation, but the departments absorb the costs of processing the application.

The Chairman: When you made the requests for \$2 million to the Treasury Board, did you factor in increased administrative costs?

Mr. Reid: No, I am looking for investigators, not for anyone else, because I have a year's backlog and I cannot keep up with what is coming in. If I get a constant 8 per cent to 9 per cent of all the requests coming into the system, then I need a certain increase on a yearly basis to meet that obligation. I have not had that increase.

Senator Ringuette: You said that you have 23 investigators, but here we see in your planned spending ending this March, 56 full-time people.

Mr. Reid: That is my total office.

Le sénateur Day : Comme vous le dite, ils peuvent très bien produire des articles ou des reportages à partir d'une information qui a été communiquée par des citoyens qui l'ont l'obtenue.

M. Reid : En effet, certains citoyens connaissant des difficultés et les divers partis politiques recourent beaucoup à la Loi sur l'accès à l'information.

Je me souviens de quelqu'un qui examinait les informations échangées et qui a conclu que des représentants de tous les partis politiques recouraient à cette loi. Je ne lui ai pas demandé si les sénateurs y recouraient ou non, mais, d'après lui, des représentants de tous les partis y recouraient abondamment.

Le sénateur Ringuette : Vous avez mentionné avoir demandé des fonds en plus de votre budget de base et je m'interroge au sujet de ce droit de 5 \$ fixé en 1983. Quelque 20 ans plus tard, ce droit est toujours du même montant. Quelle serait la valeur actualisée de ces 5 \$ de 1983? Vous avez dit que vous vous êtes adressé au Conseil du Trésor. A-t-il été question avec lui d'un droit d'utilisation, y a-t-il eu une proposition à ce sujet, une augmentation de ce droit d'accès à l'information a-t-elle envisagée?

M. Reid : Non, je n'ai pas abordé cette question, parce que j'ai toujours considéré que le barème tarifaire destiné aux demandeurs entraînait une perte pour le gouvernement. Comme vous l'avez souligné, il en coûte quelque chose au gouvernement pour traiter ces demandes. Si le gouvernement voulait faire de l'argent en imposant un droit, celui-ci devrait probablement s'élever à 35 ou 40 \$. À l'origine, on a pensé que ce droit dissuaderait quelque peu les gens de formuler des demandes futiles, mais je ne crois pas qu'un tel droit soit encore nécessaire aujourd'hui. Si vous examinez le barème tarifaire, l'argent perçu ne revient pas au commissaire à l'information ni à l'agent de l'AIPRP au sein du ministère. Il est versé au Trésor et le gouvernement l'utilise à d'autres fins.

Le sénateur Ringuette : Vous assumez les frais administratifs.

M. Reid : Nous assumons les frais d'enquête, mais le ministère assume les frais de traitement d'une demande.

Le président : Lorsque vous avez demandé deux millions de dollars au Conseil du Trésor, avez-vous tenu compte d'une augmentation des frais administratifs?

M. Reid : Non, nous souhaiterions uniquement augmenter le nombre de nos enquêteurs. Nous n'avons besoin de rien d'autre, puisque nous avons un arriéré d'enquêtes d'un an et que nous ne parvenons pas à traiter les demandes que nous continuons de recevoir. Si nous enregistrons une augmentation constante de 8 ou 9 p. 100 dans l'ensemble des demandes, alors notre budget annuel doit connaître une certaine augmentation si nous voulons les traiter. Nous n'avons pas encore obtenu une telle augmentation.

Le sénateur Ringuette : Vous avez dit que vous aviez 23 enquêteurs, mais je constate, dans vos prévisions de dépenses allant jusqu'à la fin de mars, que vous avez 56 employés à temps plein.

M. Reid : C'est le nombre total d'employés du Commissariat.

Senator Ringuette: Then there are 33 other people, and less than half your staff is doing the actual work of investigating.

Mr. Reid: I will give you a breakdown of my staff. I have 22 or 23 investigators, a director general of legal services and three juniors. That is my legal/investigatory staff.

You may recall at one time the Information Commissioner and the Privacy Commissioner had a joint administration. When that came to an end, there was a significant increase in my staff in corporate affairs, because all of a sudden, I had to carry out the workload that Treasury Board imposes on us. I had to increase my staff there to meet Treasury Board standards and obligations.

We have to file, as a very small agency, something like 100 reports a year to Treasury Board, and they are mind-numbingly complex.

Senator Ringuette: What reports do you have to file?

Mr. Reid: We have to file 100 reports a year to Treasury Board on our various financial activities.

Ms. Ruth McEwan, Director General, Corporate Services, Office of the Information Commissioner of Canada: Those are not to just to Treasury Board but also to central agencies, and it is over 100.

Mr. Reid: That comes out of corporate affairs.

Senator Ringuette: Most of your staff is working on 100 reports.

Mr. Reid: I have my corporate affairs staff, which is the one that has grown because of the split between the Privacy Commissioner and the Information Commissioner. It is amazing what Treasury Board demands of a small agency with \$5 million in terms of the reporting that we have to do. We scramble to meet those deadlines.

Senator Murray: Well, I might as well confess my bias, with which you may be familiar anyway, but in the inevitable tension between access to information and privacy, I tilt towards privacy, and in the inevitable tension between access to information and the need for proper government secrecy, which is the underpinning of cabinet solidarity — which in turn is the underpinning of our system of government — I tilt that way, too.

I was mildly scandalized when you tried to get your hands on — and I gather you eventually succeeded — Mr. Chrétien's diaries, because I am sure he and others among us keep not only our official engagements and whatnot in those diaries, but all kinds of personal material that he or we would not want to share with anyone, even as trusted an official as yourself. I am sure

Le sénateur Ringuette : Vous avez 33 autres employés, moins de la moitié de tout votre personnel effectuant véritablement du travail d'enquête.

M. Reid : Notre personnel se repartit ainsi. Nous avons 22 ou 23 enquêteurs, un directeur général des services juridiques et trois employés subalternes sous ses ordres. Voilà pour le personnel des services juridiques et d'enquête.

Vous vous rappellerez sans doute que le commissaire à l'information et que le commissaire à la protection de la vie privée avaient une administration commune. Lorsque ce système a pris fin, il y a eu une forte augmentation de mon personnel chargé des affaires ministérielles car, tout à coup, j'ai dû assumer la charge de travail que le Conseil du Trésor nous impose. J'ai dû augmenter mon personnel pour satisfaire à ses normes et à ses obligations.

En tant qu'organisme de très petite taille, nous devons remettre annuellement quelques 100 rapports au Conseil du Trésor, et ils sont complexes au point d'en être étourdissants.

Le sénateur Ringuette : Quels sont les rapports que vous devez remettre?

M. Reid : Nous devons déposer 100 rapports annuellement au Conseil du Trésor sur nos différentes activités financières.

Mme Ruth McEwan, directrice générale, Services intégrés, Commissariat à l'information du Canada : Il ne s'agit pas seulement de ceux qui sont remis au Conseil du Trésor, mais aussi aux organismes centraux, et il y en a plus de 100.

M. Reid : Cela provient des affaires ministérielles.

Le sénateur Ringuette : La plupart de votre personnel se consacre à 100 rapports.

M. Reid : J'ai mon personnel des affaires ministérielles, qui est l'un de ceux qui ont connu une croissance en raison de la scission du Commissariat à la protection de la vie privée et du Commissariat à l'information. C'est étonnant ce qu'exige le Conseil du Trésor d'un petit organisme disposant de 5 millions de dollars au plan de la quantité de rapports que nous devons faire. Nous avons toujours des délais trop courts.

Le sénateur Murray : Eh bien, je suppose que je dois avouer mon parti-pris, dont vous êtes peut-être au courant de toute manière, mais il y a toujours une tension inévitable entre l'accès à l'information et le droit à la vie privée, et je penche du côté de ce dernier; de même, il y a toujours une tension inévitable entre l'accès à l'information et le secret gouvernemental, qui constitue le socle de la solidarité ministérielle — qui est elle-même le socle de notre système de gouvernement, et là encore, je penche vers ce dernier.

J'ai été quelque peu scandalisé lorsque vous avez essayé de mettre la main sur les journaux intimes de M. Chrétien — et je crois comprendre que vous avez réussi en fin de compte, car je suis certain que celui-ci et d'autres parmi nous y consignent non seulement nos activités officielles et que sais-je encore, dans ces journaux intimes, mais toutes sortes de données personnelles que

Mr. Chrétien's successors, and others, will know how to keep diaries in the future.

All that being said, I agree with you completely about the funding issue. As an officer of Parliament, Parliament should examine your budget and put it forward to Treasury Board. No officer of Parliament should have to go cap in hand to the Treasury Board or to the government. I do not think the status of our Speaker creates a big problem, because the main issue will be to have a committee of the Senate and of the House, or a joint committee, meet with you and with the other officers of Parliament to go through the budgets on both an annual and a long-term basis. I think that is very important. Mr. Alcock, the President of the Treasury Board, indicated that he was close to a solution to this problem.

I am old enough to remember, as are you, Mr. Reid, when parliamentarians seeking information would put down a motion for the production of papers, and the government would produce the papers. Sometimes they were subject to federal-provincial relations, international considerations or whatever, but they were produced. If the government did not want to produce them, they put the motion down for a debate on the issue.

I tried that a couple of years ago and the government told me that I could ask for no more than I could get under the Access to Information Act. I dispute that contention, and disputed it at the time, without too much success. They quoted back to me something that I purportedly said in another life, but I have not finished with it yet. I think that what I may have said in another life is irrelevant now, and probably was then.

I am interested in what you said about the volume of requests, where they come from and so forth. How do you know that? Do you not come in at the stage where there is an appeal or a complaint? I should know this, but do you have a monitoring role, or is it just a matter of asking Treasury Board?

Mr. Reid: Treasury Board produces a document every year called *Info Source* that purports to be a description of all the filings the federal government has. In that document they provide the breakdown I gave you as to where the requests come from. You are right; I only see them when there is a complaint. Therefore, I see a very small swath, and these tend to be the sophisticated complainants who understand how the act operates and usually have a good idea of the government holdings they are trying to penetrate. Treasury Board has the responsibility for that kind of monitoring. They do produce a spreadsheet of their material from the departments once a year, and each department provides a breakdown by category in their annual report as to who was making requests under the Access to Information Act.

Senator Murray: Is there one source to which one could go to get the information?

lui ou nous ne voudrions pas partager avec quiconque, même à un fonctionnaire aussi digne de confiance que vous-même. Je suis sûr que les successeurs de M. Chrétien, et d'autres, sauront comment tenir leurs journaux intimes à l'avenir.

Cela dit, je suis tout à fait d'accord sur la question du financement. En qualité d'agent du Parlement, je pense que ce dernier doit examiner votre budget et le transmettre au Conseil du Trésor. Aucun agent du Parlement ne doit se présenter humblement au Conseil du Trésor ou au gouvernement. Je ne pense pas que le statut de notre Président crée un gros problème car la question principale sera d'avoir un comité du Sénat et de la Chambre, un comité conjoint, qui se réunira avec vous et avec d'autres agents du Parlement afin d'examiner les budgets, annuellement et à long terme. Je crois que cela est très important. M. Alcock, le président du Conseil du Trésor, a signalé que la solution à ce problème était proche.

Comme vous, monsieur Reid, je suis assez vieux pour me rappeler, de l'époque où les parlementaires qui voulaient des informations présentaient une motion de production de documents, et le gouvernement les produisait. Parfois, ils soulevaient des questions de relations fédérales-provinciales, internationales, que sais-je, mais ils étaient produits. Si le gouvernement ne voulait pas les produire, il déposait une motion de débat sur la question.

J'ai essayé cette approche il y a un ou deux ans, et le gouvernement m'a dit que je ne pouvais obtenir quoi que ce soit de plus que ce qui était prévu à la Loi sur l'information. Je conteste cette thèse, je l'ai contestée à l'époque, sans trop de succès. On a invoqué des paroles que j'aurais prononcées dans une vie antérieure, mais je n'ai pas dit mon dernier mot. J'estime que ce que j'ai peut-être dit dans une vie antérieure n'a aucune pertinence à l'heure actuelle, et n'en avait probablement pas à l'époque.

Ce que vous dites au sujet du nombre de demandes, de leur origine, et cetera, m'intéresse. Comment le savez-vous? N'intervenez-vous pas au stade où il y a un appel ou une plainte? Je devrais le savoir, mais avez-vous pour rôle d'assurer un suivi, ou s'agit-il simplement de demander au Conseil du Trésor.

M. Reid : Le Conseil du Trésor produit chaque année un document intitulé *Info Source* qui est censé énumérer toutes les demandes visant le gouvernement fédéral. Il y indique la ventilation que je vous ai donnée en ce qui concerne l'origine des demandes. Vous avez raison; je ne les vois que lorsqu'il y a une plainte. Je n'en vois donc qu'une petite liasse, et il s'agit plutôt de plaignants sophistiqués qui sont au courant du mode de fonctionnement de la loi et qui ont habituellement une bonne idée des éléments détenus par le gouvernement et qu'ils essaient de pénétrer. Le Conseil du Trésor est chargé de ce genre de suivi. Il produit un relevé de leurs documents provenant des ministères, et chacun d'entre eux fournit une ventilation par catégorie dans son rapport annuel concernant ceux qui font une demande en vertu de la Loi sur l'accès à l'information.

Le sénateur Murray : Y a-t-il une source unique de laquelle on peut obtenir des informations?

Mr. Reid: *Info Source* will have that kind of information. We do monitoring of our own and we publish all the results in our annual report.

Senator Murray: What do you monitor?

Mr. Reid: We have a report card system whereby we look at the departments that are not meeting certain criteria that we have set out.

Senator Murray: How do you know?

Mr. Reid: We look at the complaints, but we also look at other figures. Each year, we choose 10 or 11 departments. We give them a questionnaire and talk to them about the results of that questionnaire. We form some conclusions, have a discussion with the senior officials responsible for ATIP, and then we publish.

Senator Murray: So you do have a monitoring role under the act?

Mr. Reid: We have a monitoring role that was acquired under my predecessors, but it is not in the act. We have a general responsibility to defend the act, so this monitoring role that we have taken up arose because the departments were no longer meeting the letter of the law, that is, to produce information within the 30 days outlined in the act. It became important for us to find out what was wrong, what was going on.

Senator Murray: *Info Source* would indicate in some general way, although perhaps not as specifically as some of us would like, where the requests come from, to what departments or agencies they are directed and the costs to the government?

Mr. Reid: The cost to the government has been the work of the Canada Consulting Group. Every three or four years, they get a contract from Treasury Board to do an examination of the costs of the program. The last one was done two years ago. This looks at the total costs of the program. The departments also report their annual costs in their annual reports. Treasury Board produces a spreadsheet with all the basic statistics so that one can see what goes on at a glance.

I have had arguments with Treasury Board as to the adequacy of that because I believe they should be producing more statistics. It is now easy to do so because all the departments use a program called ATIPflow that logs all the activities that take place for both privacy and access. We could get better information.

Senator Murray: Explain to my simple mind the need for all these investigators. What is there to investigate? I put in an ATI request and the information comes back with too many paragraphs blacked out, so I tell your people that the information I am really looking for has been blacked out, purportedly for security reasons or whatever, and ask them to try to get me that information.

M. Reid : *Info Source* a ce genre d'informations. Nous faisons notre propre suivi et nous publions tous les résultats dans notre rapport annuel.

Le sénateur Murray : Vous faites le suivi de quoi?

M. Reid : Nous avons un système de bulletin, avec lequel nous examinons les ministères qui ne respectent pas certains de nos critères.

Le sénateur Murray : Comment le savez-vous?

M. Reid : Nous examinons les plaintes, mais nous examinons aussi d'autres chiffres. Chaque année, nous choisissons 10 ou 11 ministères. Nous leur donnons un questionnaire et nous leur parlons des résultats. Nous formulons certaines conclusions, nous avons des discussions avec les hauts fonctionnaires responsables de l'AIPRP, et passons alors à la publication.

Le sénateur Murray : Vous jouez donc bien un rôle de suivi en vertu de la loi?

M. Reid : Nous jouons un rôle de suivi qui été acquis au cours des mandats de mes prédécesseurs, mais il n'est pas mentionné dans la loi. Nous avons l'obligation générale de défendre la loi; ce rôle consistant à assurer le suivi de la loi, que nous avons assumé, est dû au fait que les ministères ne respectaient plus la lettre de la loi, à savoir produire des informations dans les trente jours prévus par la loi. Nous avons fini par juger important de savoir ce qui n'allait pas, ce qui se passait au juste.

Le sénateur Murray : *Info Source* indique, de manière très générale, enfin, peut-être pas aussi précisément que certains d'entre nous l'auraient voulu, l'origine des demandes, les ministères ou organismes visés, et les coûts encourus par le gouvernement?

M. Reid : Les coûts encourus par le gouvernement relèvent de Canada Consulting Group. Tous les trois ou quatre ans, elle obtient du Conseil du Trésor un contrat d'examen des coûts du programme. Le dernier date d'il y a deux ans. Il s'agissait d'un examen des coûts totaux du programme. Les ministères déclarent aussi leurs coûts annuels dans leurs rapports annuels. Le Conseil du Trésor produit un relevé où figurent tous les principaux chiffres, de sorte que l'on peut voir ce qui se passe en un coup d'œil.

J'ai eu des accrochages avec le Conseil du Trésor en ce qui a trait à cette approche, car je pense qu'ils devraient fournir plus de statistiques. Maintenant, c'est facile à faire car tous les ministères se servent d'un programme appelé ATIPflow, qui enregistre toutes les activités qui se rapportent à la protection de la vie privée et à l'accès à l'information. Nous pourrions obtenir de meilleures informations.

Le sénateur Murray : Moi qui ne suis pas très doué, voudriez-vous m'expliquer pourquoi tous ces enquêteurs sont nécessaires? Sur quoi faut-il enquêter? Je fais une demande d'AI et les documents que l'on m'envoie comportent trop de paragraphes effacés; je m'adresse donc à vos services et je leur dis que les informations que je cherche vraiment ont été effacées, supposément pour des raisons de sécurité nationale, que sais-je, et je leur demande d'essayer de les obtenir.

What is to investigate? The facts are obvious in the first instance. I have been denied this information. You are able to look at the information that has been severed?

Mr. Reid: That is correct. The first thing we do is get the documents.

Senator Murray: Then you look at them and express an opinion to the government that some of the information did not need to be severed?

Mr. Reid: We look at the information and make a determination as to whether the severing has been done in accordance with the act.

Senator Murray: What do you mean by that? Mr. Reid, if the government invokes the exemption that release of the information would be prejudicial to federal-provincial relations, how do you decide that it is not prejudicial? One time years ago, when Mr. Chrétien was in charge of that issue, they were conducting polls, and when I asked, not under ATI but under production of papers, to see the questions, he responded that it would be prejudicial to federal-provincial relations. I said, "If it would be prejudicial to federal-provincial relations, why did you ask the questions?" They just laughed.

How do you decide that it is not? How do you substitute your judgment for theirs? If they say it is prejudicial to federal-provincial relations and you find that it has nothing to do with federal-provincial relations, international relations, security or whatever, you have an open-and-shut case. How do you substitute your judgment for theirs on a matter of that kind?

Mr. Reid: Both our office and the departments now have access to some 23 years of jurisprudence, and we have a number of court cases from both the Trial Division of the Federal Court and the Supreme Court.

We have pretty clear guidelines as to where those boundaries are. What I normally find is that once you look at the information in dispute, it is pretty clear as to whether it fits the category or not. It must fit the category.

Senator Murray: Are you saying that if it fits the category, you will not substitute your judgment as to whether or not it will be prejudicial?

Mr. Reid: Of course not. If it fits the category within the law, then that is a legitimate severing and we support that.

Senator Murray: Is "investigator" the right name for these people?

Mr. Reid: Yes.

Senator Murray: What do they have to investigate?

Mr. Reid: You get the documents and you start going through them. You are looking at what has been severed and what has been eliminated.

Sur quoi faut-il enquêter? Les faits sont manifestes au départ. On m'a refusé ces informations. Vous pouvez prendre connaissance des informations qui ont été excisées?

M. Reid : C'est exact. La première chose que nous faisons est obtenir les documents en question.

Le sénateur Murray : Vous les examinez donc et dites au gouvernement que, à votre avis, il n'était pas nécessaires d'exciser certaines informations?

M. Reid : Nous examinons ces informations et nous nous prononçons sur la question de savoir si cette excision a été faite conformément à la loi.

Le sénateur Murray : Que voulez-vous dire exactement par là? Monsieur Reid, si le gouvernement invoque l'exception selon laquelle la communication des informations en question porteraient préjudice aux relations fédérales-provinciales, comment décidez-vous que tel ne serait pas le cas? Autrefois, il y a des années, lorsque M. Chrétien était chargé de cette question, on effectuait des sondages, et lorsque j'ai demandé, non pas en vertu de la loi sur l'accès à l'information, mais d'une demande de production de documents, à voir les questions, il a répondu que cela porterait préjudice aux relations fédérales-provinciales. J'ai donc dit : « Si cela porterait préjudice aux relations fédérales-provinciales, pourquoi avez-vous posé ces questions? Ils se sont contentés de rire.

Comment pouvez-vous vous prononcer? Comment pouvez-vous remplacer leur jugement par le vôtre? S'ils disent que cela porte préjudice aux relations fédérales-provinciales et que vous concluez que ces informations n'ont rien à voir avec les relations fédérales-provinciales, les relations internationales, la sécurité nationale, que sais-je, la cause est entendue. Comment remplacez-vous leur jugement par le vôtre dans les questions de ce genre?

M. Reid : Notre bureau et les ministères ont maintenant ont maintenant accès à quelques 23 ans de jurisprudence, et nous avons un certain nombre de décisions de la section de première instance de la Cour fédérale et de la Cour suprême.

Nous avons des lignes directrices en ce qui concerne les contours. Ce que je constate normalement est que dès que vous examinez les informations qui sont matière à controverse, il assez facile de dire si elles sont visées par la catégorie en question, ou non. Elles doivent être visées par cette catégorie.

Le sénateur Murray : Nous dites-vous que si elles sont visées par cette catégorie, vous n'imposerez pas votre jugement sur la question de savoir si elles sont préjudiciables; ou non?

M. Reid : Bien sûr que non. Si elles sont visées par la catégorie établie par la loi, l'excision est légitime et nous l'appuyons.

Le sénateur Murray : Le terme d'« enquêteur » est-il indiqué pour ces gens?

M. Reid : Oui.

Le sénateur Murray : Sur quoi doivent-ils enquêter?

M. Reid : On obtient les documents et on commence à les compiler. On regarde ce qui a été excisé et ce qui a été éliminé.

Senator Murray: How many people are cleared to do that?

Mr. Reid: Basically, everybody in my office, including clerical staff, is cleared by the RCMP. The reason for that is that the documents in question are in dispute. The government wants, properly, to have the highest possible security. We ensure that that security is in place, with the cooperation of the RCMP and other security agencies.

Senator Murray: They send for the papers.

Mr. Reid: We get the papers.

Senator Murray: What is severed?

Mr. Reid: We go through them to see what is severed. What we find, as you might expect, is that about 65 per cent of the time, we support the severing that the government has done. Approximately 35 per cent of the time there are disputes. Generally speaking, we are able to work those disputes out.

The Chairman: Do you find more disputes in some departments than in others?

Mr. Reid: Generally speaking, I would say some departments are testier than others. We are very proud of the fact that we are probably the leading experts in the Canadian government on alternative dispute resolution. We only end up taking about two cases a year to court. That has been the pattern in this office for the past 20 years. Those are the cases that have totally gone bad.

We are able to work out, after a certain amount of difficulty sometimes, it is true, an appropriate *modus vivendi*.

Senator Murray: The investigator looks at the document, makes a judgment, gets back to the department, and that is it?

Mr. Reid: Usually, a lot of toing and froing goes on. Often, there is information that departments will not want to see go out. One of my favourite excuses is that, "I am sorry, but embarrassment is not one of the 13 criteria."

Senator Murray: It will be.

You would have this information. I do not know whether it is on the top of your head, but in terms of the complaints that are made — this is probably in your report, which I confess I have not read — there is, first, the obvious one, that they have not produced the document in the time allotted, and there is the severing of information or the complete refusal to produce the document. Can you tell by looking at the volume what the complaints are?

Mr. Reid: Another complaint is if the file is incomplete. When I became the Information Commissioner, it became clear to me that the filing system in the Government of Canada is pretty deficient. We became very interested in the question of document management within the Government of Canada. We were ordering searches over and above the original searches for

Le sénateur Murray : Combien de personnes sont habilitées à le faire?

M. Reid : En fait, à peu près tout le monde dans mon bureau, notamment le personnel de soutien, est habilité à le faire par la GRC. La raison en est que les documents en question font l'objet d'un différend. Le gouvernement veut, ce qui est compréhensible, assurer le plus haut de niveau de sécurité. Nous vérifions que la sécurité est bien assurée, avec la coopération de la GRC et d'autres organismes chargés de la sécurité.

Le sénateur Murray : Ils se font envoyer les documents.

M. Reid : Nous obtenons les documents.

Le sénateur Murray : Ce qui a été excisé?

M. Reid : Nous les compulsions afin de voir ce qui a été excisé. En fin de compte, je ne vous surprendrai pas si je vous dis que, dans environ 65 p. 100 du temps, nous avalisons l'excision que le gouvernement a effectuée. Dans environ 35 p. 100 des cas il y a des différends. En général, nous parvenons à les régler.

Le président : Avez-vous constaté qu'il y a plus de différends avec certains ministères que d'autres?

M. Reid : En général, je dirais que certains ministères sont plus susceptibles que d'autres. Nous sommes très fiers du fait que nous sommes probablement les meilleurs experts du gouvernement canadien en matière de modes alternatifs de règlement des conflits. En fin de compte, les tribunaux sont saisis chaque année de deux causes environ. C'est la réalité que vit mon bureau depuis 20 ans. Ce sont les dossiers pour lesquels tout est allé de travers.

Nous arrivons, parfois avec difficultés, il est vrai, à conclure une forme d'entente.

Le sénateur Murray : L'enquêteur examine le document, il formule ses conclusions, s'adresse de nouveau au ministère, et c'est tout?

M. Reid : D'habitude, il y a beaucoup de va-et-vient. Il y a des informations que les ministères ne veulent pas voir divulguées. Une de mes répliques préférées est : « Je suis désolé, mais l'embarras ne constitue pas un des 13 critères. »

Le sénateur Murray : Il le deviendra.

Vous devriez pouvoir répondre à la question suivante. Je ne sais pas si vous avez la réponse immédiatement en tête mais, en ce qui concerne la nature des plaintes qui sont portées — ceci figure probablement dans votre rapport, et je vous avoue que je ne l'ai pas lu — soit l'on n'a pas produit le document dans les délais, c'est le cas de figure le plus évident, soit l'on a excisé des informations, soit l'on refuse purement et simplement de produire le document demandé. Pouvez-vous dire, au simple regard du volume de dossiers, quelle est la nature des plaintes?

M. Reid : Il arrive aussi que l'on se plaint de ce que les dossiers soit incomplet. Quand je suis devenu Commissaire à l'information, j'ai vite compris que le système de dépôt de documents du gouvernement du Canada laissait beaucoup à désirer. Nous avons fini par nous intéresser de près à la question de gestion des documents au sein du gouvernement du Canada.

documentation that had been done in departments. We were finding that there were additional documents coming in, not just on the periphery, but core documents that had been missed. When the federal government cutbacks were made in the late 1970s, 1980s and 1990s, the first thing that went was that kind of infrastructure.

The government was also caught in a hybrid system, because we were moving from paper to computers, that is, digital information. The entire system is still in a form of flux. We find that ensuring that all of the documents have been searched can be a problem.

Senator Murray: Tell me the first, second and third factors, off the top of your head, if you could.

Mr. Reid: The first one we usually get is time delays. When I started, that was about 40 per cent of our workload. It dropped down to about 14 per cent. It is now up to about 18 or 19 per cent and climbing, so we are worried about that.

It is hard to say what the others are. A member of Parliament or an individual will come back to us and say, "I know that these files should be better than they are. I did not get all of the material or find out whether the entire file has been acquired, and then whether these cuts they have made are correct or incorrect."

Mr. Dupuis: Senator Murray, only 10 per cent of requests turn into complaints. Canadians and users of the system are very content with the other 90 per cent of the work.

Mr. Reid: That is a very high percentage of contentment.

Mr. Dupuis: As Mr. Reid pointed out, when he took the post, 40 per cent to 50 per cent of our work involved delays. The department was not able to meet the statutory time frames. With his zero-tolerance approach, that figure has been brought down to 14 per cent to 18 per cent. The next largest category is no doubt the exemptions, which are between 13 per cent and 26 per cent — federal-provincial affairs, international affairs, solicitor-client privilege, privacy requests, et cetera. That is a combination throughout those files.

Our success rate in meeting with the departmental officials throughout the process is very high, because there are only one or two cases a year that we refer to the federal court. On the subject of polls, which was mentioned previously, we brought that matter to the court, which agreed that those polls should be disclosed by the previous government. That is an example of where it was claimed that it was prejudicial to federal-provincial affairs and the country would fall apart.

As investigators, we meet with the various officials to whom the minister has delegated the authority to make the decisions. You are absolutely correct; we cannot substitute our discretion over theirs if it is a discretionary exemption. If it is a mandatory

Nous avons ordonné des recherches allant au-delà des premières recherches qui avaient été effectuées dans les ministères. Nous avons constaté qu'il y avait d'autres documents, que l'on avait manqué, non seulement connexes, mais essentiels. Lorsque le gouvernement fédéral a fait des coupures à la fin des années 70, dans les années 80 et 90, cette sorte d'infrastructure a été la première chose à en pâtir.

Le gouvernement a aussi été pris dans un système hybride, car nous passons d'un système sur papier à un système informatisé, c'est-à-dire à des informations digitales. La forme de l'ensemble du système n'est toujours pas fixée. Nous constatons que vérifier que l'on a cherché tous les documents peut être une source de problèmes.

Le sénateur Murray : Parlez-moi des premier, deuxième et troisième facteurs, de mémoire, si vous le pouvez.

M. Reid : Le premier problème auquel l'on fait face habituellement est constitué par les retards. Lorsque j'ai commencé, ce problème représentait environ 40 p. 100 de nos dossiers. Ce chiffre a été abaissé à environ 14 p. 100. Il est maintenant remonté à environ 18 ou 19 p. 100, et il continue à monter, ce qui nous préoccupe.

Il est difficile de se prononcer sur les autres. Un député ou une personne revient vers nous et dit : « Je sais que ces dossiers devraient être mieux que cela. Je n'ai pas obtenu tous les documents, je ne sais pas si le dossier a été obtenu au complet ou si les coupures qu'ils ont faites sont correctes ou incorrectes. »

M. Dupuis : Sénateur Murray, il n'y a que 10 p. 100 des dossiers qui aboutissent à une plainte. Les Canadiens et les utilisateurs du système sont très satisfaits des autres 90 p. 100 du travail.

M. Reid : C'est un taux de satisfaction très élevé.

M. Dupuis : Comme M. Reid vient de le signaler, lorsqu'il a assumé ses fonctions, de 40 à 50 p. 100 de nos dossiers avaient trait aux retards. Le ministère était incapable de respecter les délais fixés par la loi. Il a adopté une approche de tolérance zéro, et ce chiffre a été abaissé; il se situe entre 14 et 18 p. 100. La deuxième catégorie se rapporte sans conteste aux exceptions; ces dossiers constituent entre 13 et 26 p. 100 de l'ensemble — il s'agit des affaires fédérales-provinciales, internationales, du secret de l'avocat, des demandes d'accès en vertu de la Loi sur la protection des renseignements personnels, et cetera. Ces éléments se retrouvent dans l'ensemble de ces dossiers.

En ce qui a trait à nos rencontres avec les fonctionnaires ministériels au cours de l'ensemble du processus, notre taux de réussite est très élevé, car nous ne saisissons la Cour fédérale que d'une ou deux causes par année. En ce qui concerne l'affaire des sondages, qui a été mentionnée plus tôt, nous avons en avons saisi le tribunal, qui a convenu que des sondages devaient être divulgués par le gouvernement précédent. Voilà un exemple où l'on avait prétendu que leur communication porterait préjudice aux relations fédérales-provinciales et que le pays s'effondrerait.

En qualité d'enquêteurs, nous rencontrons les différents fonctionnaires auxquels le ministre a délégué le pouvoir de décision. Vous avez entièrement raison; nous ne pouvons remplacer leur pouvoir discrétionnaire par le nôtre s'il s'agit

exemption, we will look for proof that it meets the mandatory tests, what is called a class test. We will look for that evidence. If it is information received in confidence from a province or another country, we will look for those memorandums of agreement. In many cases, there is no evidence to demonstrate that.

I would like to return to Senator Comeau's comments about training and education. We have a very small turnover, fortunately, in our office. That has given us that expertise over the years. People stay in our office seven, eight and nine years. That makes it richer and we are grateful for that. In the departments, the turnover is much larger. That being said, there is a significant lack of education and knowledge in the departments. There we play our role, and we meet with these officials, known as ATIP officers, who may not have the same knowledge and experience that we do. By sharing our knowledge and having good dialogue, we are able to come to resolutions with them.

It is not so much adversarial as a matter of communication, if I may use that approach. It is really an issue of exchanging views. We cannot impose our discretion, but the courts have made clear that we must find out how they exercised their discretion, and what was before the officials when they did so — was it fair or was it capricious or frivolous. It is not a complex system; it is very informal, but based on knowledge and good investigative work.

Another category, as Commissioner Reid referred to, was incomplete files, inadequate searches. Commissioner Reid has spoken often over the years about deteriorating information management in government. More and more, it is difficult to find the files and the actual records. That is a tedious item for us, but I would not want to say it is bad faith, it is inadequate searches.

Senator Murray: Let me add that, notwithstanding my biases, which I have declared, I agree with you, and with those assisting, that Crown corporations and these new foundations ought to be subject to ATI. They would have to make a pretty strong argument to persuade me that they ought not to be subject to ATI, privacy, official languages and other statutes.

[Translation]

Senator Day: What percentage of the complaints, based on your statistics?

Mr. Dupuis: Our annual report indicates that more than 50 per cent of complaints are resolved in favour of other releases. It is not so much a refusal on the part of the government as a lack of knowledge.

d'une exception discrétionnaire. S'il s'agit d'une exception obligatoire, nous voulons des preuves qui établissent que les critères obligatoires sont satisfaits, on parle d'un critère de catégorie. Nous cherchons ces preuves. S'il s'agit d'informations obtenues à titre confidentiel d'une province ou d'un autre pays, nous examinons ces protocoles d'entente. Dans bien des cas, il n'y a aucune preuve en ce sens.

Je voudrais revenir sur les observations du sénateur Comeau au sujet de la formation et de l'éducation. Nous avons un très petit roulement, Dieu merci, dans notre bureau. Nous avons donc acquis cette expertise au fil des ans. Les personnes restent dans notre bureau sept, huit et neuf ans, ce qui est enrichissant et nous en prenons acte. Dans les ministères, le roulement est beaucoup plus élevé. Cela dit, il y a un manque notable de formation et de connaissances dans les ministères. Nous y jouons notre rôle, et nous rencontrons ces fonctionnaires, dits agents de l'AIPRP, qui n'ont peut-être pas les mêmes connaissances et la même expérience que nous. En partageant nos connaissances et en maintenant un sain dialogue, nous parvenons à des règlements avec eux.

On évite la confrontation au profit de la communication, si je puis m'exprimer ainsi. Il s'agit vraiment de se communiquer des points de vue. Nous ne pouvons imposer notre pouvoir discrétionnaire, mais les tribunaux ont clairement dit que nous devons vérifier de quelle manière ils ont exercé leur pouvoir discrétionnaire, et quel étaient les éléments dont ils disposaient — ont-ils agi de manière équitable, ou de manière capricieuse ou frivole? Ce n'est pas un système complexe; il est tout à fait informel, mais fondé sur des connaissances et un bon travail d'enquête.

L'autre catégorie, comme l'a mentionné le commissaire Reid, était formée par les dossiers incomplets, les recherches insuffisantes. Le commissaire Reid a souvent mentionné au fil des ans la détérioration de la gestion des informations au gouvernement. Il est de plus en plus difficile de trouver les dossiers et les vraies pièces. Ces dossiers sont fastidieux, mais je ne voudrais pas dire qu'il y a mauvaise foi, mais que les recherches sont insuffisantes.

Le sénateur Murray : Je voudrais ajouter que, en dépit de mes parti-pris, que j'ai révélés, je conviens avec vous, et avec les personnes qui fournissent une assistance, que les sociétés d'État et ces nouvelles fondations doivent être régies par la Loi sur l'accès à l'information. Il faudrait qu'elles fassent valoir des arguments très solides pour me convaincre que ne lui sont pas applicables les lois sur l'accès à l'information, sur la protection de la vie privée, sur les langues officielles et d'autres lois.

[Français]

Le sénateur Day : D'après vos statistiques, quel est le pourcentage de plaintes déposées?

M. Dupuis : Dans notre rapport annuel, on indique que plus de 50 p. 100 des plaintes sont résolus en faveur de d'autres relâchements. Il s'agit d'un manque de connaissance plutôt que de refus de la part du gouvernement.

With respect to delays, if someone complains about not receiving documents, that is 100 per cent. We try to figure out when the document could be provided. After consideration, we reach a conclusion with respect to its release and then follow up. The department is very cooperative. The department puts in pretty much the same effort as we do and, like us, it lacks resources and knowledge.

[English]

Senator Day: Ms. McEwan, you indicated that you have about 100 reports — which is a phenomenal number — you have to file with Treasury Board and other internal central agencies. You also suggested earlier that at one time, privacy and access to information were combined. Has that corporate administrative workload been roughly the same since, or have you seen a marked increase in the last few years in the number of reports that you are required to file?

Ms. McEwan: I would say that we have seen increases in the number of reports that we are required to file, based on the many initiatives that are currently ongoing.

Senator Day: In the last two years, for example, has it gone up quite considerably?

Ms. McEwan: I would not say quite considerably. There has been an incremental increase, because we have always been required to produce a lot of reports for central agencies.

Senator Day: The Auditor General has commented on the added burden because of all these reviews.

Ms. McEwan: Yes.

Senator Day: Do you reflect that in your account?

Ms. McEwan: Yes, definitely.

Senator Day: My final question is for Mr. Reid. It relates to your special report and the wish list that you talked about. I think we discussed some of the points here. Are there others that you would like to tell us about today? I assume, from the material that I have read, you were reacting to a report generated by a task force that involved Treasury Board. I assume also that the theme of the Treasury Board report was along the lines of what Senator Murray was talking about, reducing the amount of access to information, whereas your report presumably advocated increasing the amount of information that should be available to the public. Am I right in those assumptions?

Mr. Reid: They are interesting assumptions, but there was a task force of the Treasury Board and the Department of Justice in 2002 that recommended a significant change in the amount of information that would go out to citizens of Canada. My report

En ce qui concerne les délais, si quelqu'un dit qu'il n'a pas reçu de documents, c'est à 100 p. 100. Nous essayons de trouver une résolution à savoir quand le document pourrait être donné. On en arrive, après examen, à une conclusion quant au relâchement du document et on fait le suivi. Le ministère coopère très bien. Le ministère partage un peu le même effort que nous et comme nous, il manque de ressources et de connaissances.

[Traduction]

Le sénateur Day : Madame McEwan, vous avez indiqué que vous devez remettre environ 100 rapports — ce qui est un nombre phénoménal — au Conseil du Trésor et à d'autres organismes centraux internes. Vous avez aussi déclaré plus tôt que, à une certaine époque, le droit à la vie privée et l'accès à l'information étaient combinés. La quantité de travail administratif interne est-elle restée au même niveau depuis lors, ou avez-vous constaté une nette augmentation au cours des dernières années du nombre de rapports que vous êtes tenus de remettre?

Mme McEwan : Je dirais qu'il y a eu une augmentation du nombre de rapports que nous sommes tenus de remettre, si je me fie aux nombreuses initiatives qui sont en cours à l'heure actuelle.

Le sénateur Day : Par exemple, au cours des deux dernières années, a-t-il connu une augmentation considérable?

Mme McEwan : Je ne dirais quand même pas considérable. Il y a eu une augmentation progressive, car nous sommes toujours tenus de produire beaucoup de rapports pour les organismes centraux.

Le sénateur Day : La vérificatrice a fait des observations sur le fardeau supplémentaire constitué par tous ces examens.

Mme McEwan : Oui.

Le sénateur Day : Vous en avez tenu compte dans votre réponse?

Mme McEwan : Oui, absolument.

Le sénateur Day : Ma dernière question s'adresse à M. Reid. Elle a trait à votre rapport spécial et à la liste de souhaits dont vous avez parlé. Je pense que nous avons discuté d'un certain nombre de points qui y figurent. Y en a-t-il d'autres que vous voudriez nous mentionner aujourd'hui? Je suppose, en me fondant sur les documents que j'ai lus, que vous avez réagi à un rapport produit par un groupe de travail auquel a participé le Conseil du Trésor. Je suppose aussi que le thème du rapport du Conseil du Trésor correspondait à peu près à ce dont le sénateur Murray parlait, la réduction de la quantité d'accès à l'information, alors que votre rapport, on peut le penser, prônait l'augmentation de la masse d'informations qui devraient être accessibles au grand public. Mes suppositions sont-elles correctes?

M. Reid : Ce sont des suppositions intéressantes, mais un groupe de travail du Conseil du Trésor et du ministère de la Justice a recommandé en 2002 une modification importante de la masse d'informations qui seraient communiquées aux citoyens du

was based on rebutting that and looking for changes that would improve the system for Canadians.

I have always taken the position that it is not for the Information Commissioner to say whether or not the amount of information that goes out should be increased or reduced; that that is properly done by members of Parliament — the House of Commons and the Senate — because it has to do with policy. My job is to ensure that the system is operating as well as possible. Therefore, my recommendations were based on that.

However, I did take the position in my report that any time a suggestion was made to reduce the flow of information going out now, there had to be a justification in terms of harm to the governmental system. In my judgment, after reading the task force report, there was no justification of harm when they made these recommendations. For example, one of their recommendations was that civil servants should have a private file into which they could put their most personal thoughts on government policy and which would not be accessible under the Access to Information Act, nor would it be accessible to their superiors. It is a strange philosophy, in my judgment, whereby you encourage people to keep a commentary on government policy that they are responsible for, but which nobody can see, including their employers.

Senator Day: I do not mean to interrupt your train of thought, but did it specifically say “government policy,” or was it private matters? They might be personnel matters — I do not like the boss, that kind of thing.

Mr. Reid: You have to understand that under the Access to Information Act, if it is a private matter it does not go out under any circumstances. There was no need for additional protection. It was their commentary on whatever that would be sealed off. What would be in there, nobody would know. It could be government documents that ordinarily should be made available, but nobody could look in it to see.

Senator Day: Just as Ms. McEwan’s file on 100 reports a year is silly, that would presumably be a government policy that they would recommend should not become available.

Mr. Reid: Maybe not, because sometimes, Treasury Board likes to receive criticism of some of its activities so that they can look at what they actually do, as opposed to what they think they do.

There was a whole series of recommendations that were intended to reduce the amount of information available. My judgment is that yes, there may be circumstances where that should happen, but let us be very clear about what we are doing. In my judgment, there was anecdotal evidence, but there was no really detailed work to show that if you took information out of the system as it now, there would be a significant benefit to the

Canada. Mon rapport était destiné à réfuter ce point de vue et à étudier des modifications qui amélioreraient le système pour les Canadiens.

Ma position n’a jamais changé : il ne revient pas au commissaire à l’information de dire s’il faut augmenter ou réduire la masse des informations rendues publiques; cela revient plutôt aux parlementaires — aux députés et aux sénateurs — parce qu’il s’agit d’une question de politique publique. Mon travail consiste à faire en sorte que le système fonctionne aussi bien que possible. Mes recommandations étaient fondées sur cette idée.

Cependant, j’ai bien dit dans mon rapport être d’avis que, si l’on devait proposer la réduction du flux d’informations rendues publiques à l’heure actuelle, il fallait la justifier au regard du préjudice au système gouvernemental. Après avoir lu le rapport du groupe de travail, j’ai conclu qu’il n’avait pas fait état de justifications nécessaires à l’appui de ses recommandations. Il a notamment recommandé que les fonctionnaires puissent disposer d’un dossier privé où consigner leurs réflexions les plus intimes sur la politique du gouvernement qui ne soit ni accessible en vertu de la Loi sur l’accès à l’information, ni accessible par leurs supérieurs. À mon avis, cette philosophie est étrange : elle encourage les gens à conserver des observations sur la politique du gouvernement dont ils sont responsables, mais que personne ne peut voir, y compris leurs employeurs.

Le sénateur Day : Je ne voudrais surtout pas vous interrompre et troubler votre réflexion, mais y a-t-on précisément utilisé l’expression « politique du gouvernement » ou s’agissait-il d’affaires privées? Il pourrait s’agir d’observations personnelles — je n’aime pas le patron, ce genre de choses.

M. Reid : Vous devez comprendre que, en vertu de la Loi sur l’accès à l’information, s’il s’agit d’une affaire privée, il n’y a communication en aucun cas. Aucune protection supplémentaire n’était nécessaire. On visait leurs observations portant sur le contenu de documents frappés de secret. Personne ne saurait ce qui s’y trouve. Il pourrait s’agir de documents du gouvernement qui doivent d’habitude être rendus publics, mais personne ne pourrait regarder pour vérifier.

Le sénateur Day : Comme le dossier de Mme McEwan concernant 100 rapports annuels est ridicule, on peut penser que ce serait une politique du gouvernement pour laquelle ils recommanderaient le secret.

M. Reid : Pas forcément, car il arrive que le Conseil du Trésor aime recevoir des observations critiques sur certaines de ses activités, de sorte qu’ils puissent voir ce qu’ils font réellement, et non pas ce qu’ils pensent faire.

Il y a eu toute une série de recommandations qui visaient à réduire la masse d’informations disponibles. Personnellement, je suis d’avis que, oui, bien sûr, il peut y avoir des cas où cela doit se produire, mais soyons clairs sur notre rôle. Personnellement, je suis d’avis qu’il y avait certains éléments de preuve secondaires, mais aucun travail d’envergure n’a été effectué qui montre que, si l’on devait retirer des informations du système actuel, ce serait

government and a lack of harm to the citizen who can access that information now.

Senator Stollery: I would like you to repeat those numbers on who makes these requests for information. I am one of those who have no problem with a certain amount of government secrecy. In my years here I do not think there has ever been anything that I wanted to know that I was not able to find out, and I have never used the Access to Information Act. I was the parliamentary secretary who put it through the committee in the House of Commons originally. Therefore, these numbers interest me, because at the time of the access to information bill, I recall how the government reacted to what, in effect, was a very small amount of pressure by a very small number of people. I recall that as if it were yesterday.

I believe that you are confirming that. As I say, this is for my own curiosity, in that there have been considerably fewer requests over the years than were contemplated when the legislation was passed; is that right?

Mr. Reid: That is correct. However, on the other side of the equation, all of the provinces now have access to information and privacy legislation. You have to combine all of that to get an idea of the burden on government and the opportunities for citizens. It becomes clear that many of the things that the federal government does do not touch citizens as much as the things that provinces do, so they tend to have a higher rate of activity.

Senator Stollery: I accept that. In terms of the federal access to information legislation, if I understood what you said, originally, 60,000 requests were contemplated?

Mr. Reid: Fifty thousand.

Senator Stollery: Fifty thousand.

Mr. Reid: This figure came from an estimation of what went into the United States freedom of information structure. They took 10 per cent of that, and that became the anticipated target. The government set up a structure that would be able to deal with 50,000 requests when the act came into effect in 1983.

Senator Stollery: The figure is 50,000. Could you run through those actual requests compared to the 50,000?

Mr. Dupuis: We would have to send them to you, senator. I believe the earlier quote was from the Treasury Board report and I do not have that before me. I do believe it is something like 25,000.

Senator Stollery: So about half, overall; and it has taken a while to get up to 25,000.

Mr. Dupuis: 23 years.

avantageux pour le gouvernement et que les citoyens qui peuvent pour l'instant avoir accès à ces informations n'en seraient pas pénalisés.

Le sénateur Stollery : Je voudrais que vous répétiez ces chiffres sur ceux qui font des demandes d'accès à l'information. Je compte parmi ceux qui n'ont pas d'objections contre un certain secret gouvernemental. Au cours des années que j'ai passées ici, je ne crois pas qu'il y ait eu quoi que ce soit que j'ai voulu savoir que je n'ai pas été capable de trouver, et je n'ai jamais eu recours à la Loi sur l'accès à l'information. J'ai été le secrétaire parlementaire qui a transmis ce texte au comité de la Chambre des communes à l'origine. Ces chiffres m'intéressent donc car, à l'époque du dépôt du projet de loi sur l'accès à l'information, je me souviens de la manière dont le gouvernement a réagi à ce qui était, en fin de compte, une très faible pression exercée par un très petit nombre de personnes.

Je m'en rappelle comme si c'était hier. Je lis dans vos paroles une confirmation. Comme je le dis, je veux satisfaire ma curiosité personnelle; il y a eu énormément moins de demandes au fil des ans que ce que l'on avait prévu lorsque le texte de loi a été adopté; je ne me trompe pas?

M. Reid : Vous ne vous trompez pas. Cependant, il y a autre chose; dans toutes les provinces est en vigueur une législation sur l'accès à l'information et sur la protection de la vie privée. Vous devez tenir compte de tout cet ensemble pour avoir une idée du fardeau imposé aux gouvernements et des possibilités qui s'offrent aux citoyens. Il est manifeste qu'un bon nombre des choses que fait le gouvernement fédéral ne touche pas les citoyens autant que celles que font les provinces; elles ont tendance à avoir un taux d'activités plus élevé.

Le sénateur Stollery : J'en conviens. En ce qui a trait à la loi fédérale sur l'accès à l'information, si j'ai bien compris ce que vous avez dit, à l'origine, on prévoyait 60 000 demandes?

M. Reid : Je dirais 50 000.

Le sénateur Stollery : Donc 50 000.

M. Reid : Ce chiffre provenait d'une estimation du volume d'activités aux États-Unis en matière de liberté d'information. On a estimé que le chiffre pertinent pour le Canada serait 10 p. 100 de cela. Le gouvernement a mis sur pied une structure qui serait en mesure de traiter 50 000 demandes lorsque la loi est entrée en vigueur en 1983.

Le sénateur Stollery : Ce chiffre était de 50 000. Et quel est le chiffre réel?

M. Dupuis : Il nous faudrait vous l'envoyer, sénateur. Je pense que l'estimation antérieure provenait du rapport du Conseil du Trésor, et je ne l'ai pas devant moi. Je pense bien qu'il tourne autour de 25 000.

Le sénateur Stollery : Donc environ la moitié; et il a fallu un certain temps pour en arriver à 25 000 demandes.

M. Dupuis : Il a fallu 23 ans.

Senator Stollery: I imagine that 21 years ago it was relatively small. It would not have been 25,000, because it has taken 23 years to get up to that number.

Mr. Dupuis: You also have to give credit to the departments, senator. Many of them, when they see that something is being asked for on a regular basis, look for informal disclosures. Information is given out without people having to go to the Access to Information Act. There is credit due there, too.

Senator Stollery: My only other question, Mr. Chairman, is what percentage of the total requests is from business?

Mr. Reid: About 40 per cent.

Senator Stollery: Is that the largest percentage?

Mr. Reid: Yes.

Senator Day: Individuals are at 45 per cent.

Mr. Reid: For individuals, it is about 45 per cent.

Senator Stollery: What are the percentages for the rest?

Mr. Reid: We have very small numbers for members of Parliament, academics, journalists.

Senator Stollery: Therefore, 40 per cent of requests are from business — I will just leave it there. I must say that I have a difficult time trying to think of a business — it would have to be a business, presumably — that is dealing with government in some way. I am sure there are many things I have not thought of, but I wonder what we are doing providing a kind of service for business. The fees are set on a case-by-case basis, I suppose, depending on how complicated it is.

The Chairman: Just for the record, on the numbers that were referred to by a previous senator, it is stated that government institutions receive over 22,000 requests for access to information per year. The Office of the Information Commissioner receives complaints from individuals who are not satisfied with the results of their access requests and it also initiates investigations. Less than 10 per cent of applications for access to information result in complaints, of which 54 per cent concern allegations of excessive secrecy — and so on.

Mr. Reid, as you know, all of the officers of Parliament are appearing before this committee. At our next meeting, the Privacy Commissioner, Ms. Stoddart, will appear before us. I was wondering whether, formally or informally, you officers of Parliament meet. If so, do you have an agenda and do you hold discussions? In particular, have you discussed your funding formula?

Mr. Reid: I have fairly regular meetings with the Privacy Commissioner because we have a significant amount in common. The parliamentary officers have lunch about every three or four months to discuss matters in common. We have had some discussions on what might be an appropriate funding policy.

Le sénateur Stollery : J'imagine que, il y a 21 ans, ce chiffre était relativement faible. Il ne se serait pas élevé à 25 000, car il a fallu 23 ans pour atteindre ce chiffre.

M. Dupuis : Il faut en rendre hommage aux ministères, sénateur. Lorsqu'ils voient que l'on demande quelque chose de manière régulière, un bon nombre d'entre eux pensent à divulguer les informations de manière informelle. Elles sont fournies aux gens sans qu'ils aient besoin d'avoir recours à la Loi sur l'accès à l'information. Il faut reconnaître aussi ce qui a été fait.

Le sénateur Stollery : Je n'ai qu'une seule autre question, monsieur le président : quel est le pourcentage des demandes totales qui émanent des entreprises?

M. Reid : Environ 40 p. 100.

Le sénateur Stollery : Est-ce le plus haut pourcentage?

M. Reid : Oui.

Le sénateur Day : Pour les particuliers, c'est 45 p. 100.

M. Reid : Pour les particuliers, il est d'environ 45 p. 100.

Le sénateur Stollery : Quels sont les pourcentages pour le reste?

M. Reid : Nos chiffres sont très faibles pour les députés, les universitaires, les journalistes.

Le sénateur Stollery : Donc, 40 p. 100 des demandes émanent des entreprises — j'en resterai là. Je dois dire que j'ai du mal à essayer de penser à une entreprise — on peut supposer qu'il s'agit d'une entreprise — qui a affaire avec le gouvernement d'une manière ou d'une autre. Je suis certain qu'il y a de nombreuses choses auxquelles je n'ai pas pensé, mais je me demande si nous n'assurons pas une forme de service aux entreprises. Les frais sont établis au cas par cas, je suppose, tout dépend de la complexité de l'affaire.

Le président : Pour le procès-verbal, en ce qui a trait aux chiffres mentionnés par l'autre sénateur, on déclare que les institutions gouvernementales reçoivent plus de 22 000 demandes d'accès à l'information chaque année. Le Commissariat à l'information reçoit des plaintes des personnes qui ne sont pas satisfaites des résultats de leur demandes et il ouvre aussi des enquêtes. Moins de 10 p. 100 des demandes d'accès à l'information aboutissent à une plainte, et dans 54 p. 100 de celles-ci, on prétend qu'il y a excès de secret- et ainsi de suite.

Monsieur Reid, comme vous le savez, tous les agents du Parlement comparaissent devant ce comité. Lors de notre prochaine réunion, la commissaire à l'information, Mme Stoddart, comparaitra devant nous. Je me demandais si, formellement ou non, vous avez des rencontres, vous, les agents du Parlement. Si c'est le cas, avez-vous un ordre du jour et avez-vous des discussions? Plus précisément, avez-vous discuté de votre formule de financement?

M. Reid : J'ai des réunions assez régulièrement avec la commissaire à la protection de la vie privée car nous avons beaucoup en commun. Les agents parlementaires déjeunent ensemble tous les trois ou quatre mois afin de discuter de questions d'intérêt commun. Nous avons eu quelques discussions sur ce qui pourrait constituer une bonne politique de financement.

The dilemma that we all deal with is what is the appropriate form of accountability that will be satisfactory to Parliament? That accountability is now discharged by the Treasury Board.

Senator Harb: Are those lunches subject to access to information?

Mr. Reid: Those lunches? I am prepared to tell you everything you need to know.

The Chairman: I was planning to ask if we could have a copy of the minutes.

Mr. Reid: I am prepared to tell you everything you need to know.

The question that we have been debating is what is the appropriate way of doing it? The dilemma is that we all have different funding mechanisms. The Chief Electoral Officer has a particular one; the Auditor General has a particular funding mechanism. She also is a separate employer, which causes some complications. We have had discussions with the new Ethics Commissioner of the House of Commons about his funding formula and how that works.

The Chairman: Is he satisfied with it?

Mr. Reid: He has just gone through it for the first time. I learned the other day that the system is such that he gives his material to the Speaker, and then the Speaker sends it directly to Treasury Board. It does not go to any internal committee, like Internal Economy, nor does it go to a House of Commons committee. We know that you cannot run all six of us through a system without a proper investigation.

The Chairman: We have to have some parliamentary scrutiny.

Mr. Reid: There has to be some direct parliamentary scrutiny. The question we are wrestling with is do we go with a blue-ribbon committee of outsiders, or do we try to establish a blue-ribbon committee within Parliament to do that? Should that blue-ribbon committee be a joint committee, or should it be done separately in each House?

The problem with a blue-ribbon committee is that its recommendations come in, but in my experience —

The Chairman: They are in a vacuum.

Mr. Reid: They operate in somewhat of a vacuum, but their reports are properly subject to debate as well. We just saw that with the blue-ribbon committee looking at judges' salaries.

My view is that we have to find some way that satisfies the question of parliamentary control of Parliament's officers.

Senator Murray: It has to be the parliamentarians. The problem is that we do not have the people to do the kind of analytical work and so on that Treasury Board does, and we would have to find them.

Nous faisons face au dilemme suivant : quelle est la forme de reddition de comptes qui satisfera le Parlement? À l'heure actuelle, cette tâche relève du Conseil du Trésor.

Le sénateur Harb : Ces déjeuners sont-ils visés par la Loi sur l'accès à l'information?

M. Reid : Ces déjeuners? Je suis prêt à vous dire tout ce que vous avez besoin de savoir.

Le président : Je m'apprêtais à vous demander si nous pourrions obtenir une copie du procès-verbal.

M. Reid : Je suis prêt à vous dire tout ce que vous avez besoin de savoir.

La question que nous venons de débattre est la suivante : quelle est la bonne approche? Le dilemme est que nous avons tous des mécanismes de financement différents. Le directeur général des élections en a un qui lui est particulier; il en va de même du Bureau du vérificateur général. Ce dernier constitue un employeur distinct, ce qui cause certaines complications. Nous avons eu des discussions avec le nouveau commissaire à l'éthique de la Chambre des communes au sujet de la formule de financement et la manière dont elle fonctionne.

Le président : En est-il satisfait?

M. Reid : C'est la première fois qu'il l'étudie. L'autre jour, j'ai appris que le système fonctionne de telle manière qu'il donne ses documents au Président, qui les envoie ensuite directement au Conseil du Trésor. Ils ne parviennent à aucun comité interne, comme celui de la régie interne, ni à un comité de la Chambre des communes. Nous avons que vous ne pouvez pas nous gérer tous les six dans le cadre d'un système sans un enquête convenable.

Le président : Il doit y avoir un minimum de surveillance parlementaire.

M. Reid : Il doit y avoir un minimum de surveillance parlementaire directe. La question avec laquelle nous nous débattons est la suivante : Devons-nous agir avec un comité d'experts externes, ou devons-nous essayer d'établir un comité d'experts au sein du Parlement? Ce comité d'experts doit-il être un comité conjoint, ou doit-on agir séparément au sein de chaque Chambre?

Le problème avec un comité d'experts est que qu'il fait ses recommandations mais, si je me fie à mon expérience...

Le président : Ils agissent dans le vide.

M. Reid : Ils agissent plus ou moins dans le vide, mais leurs rapports peuvent faire aussi l'objet de débats, comme il se doit. Nous avons vu cela avec le comité d'experts qui étudie les traitements des magistrats.

À mon avis, nous devons trouver une démarche qui satisfait à la question du contrôle parlementaire des agents du Parlement.

Le sénateur Murray : Il faut que ce soit les parlementaires. Le problème est que nous n'avons pas les personnes qui peuvent faire, notamment, le travail d'analyse que fait le Conseil du Trésor, et il nous faudrait les trouver.

Mr. Reid: I have suggested that the Treasury Board should continue to do the analytical work, and that all of those documents, which are now secret, be provided to Parliament so that they can be examined by the parliamentary people. If outside or internal experts are required, they too can be there. You should be able to see the results of the debate that takes place in Treasury Board over our documents, and you should be able to see the resulting documents that come out of the process. That would provide a significant degree of transparency and would allow the final decision as to funding to rest in your hands.

The dilemma, of course, as members know, is that Parliament can decrease but cannot increase budgets. If you get a chance to see the results of Treasury Board's analytical work, you could make your recommendations to your Speakers, who would then send the final report on to the Treasury Board for a decision. That is only one idea. There are a number of ways that you can go about it, but I feel it is absolutely necessary.

Senator Murray: Would it not be prepared for inclusion in the estimates? That is the way our own budgets are handled. It would be a rare occasion that Treasury Board would take that upon itself once we had gone through the exercise. We know there is some informal give and take, but once the House of Commons or the Senate sends a budget —

Senator Stollery: It has never been turned down.

Senator Murray: No; it goes to the Treasury Board for inclusion in the estimates.

Mr. Reid: That is what happens with the Ethics Commissioner. At present, he is in a start-up phase, and the idea was that you would look at the office in two years. The House of Commons has to think in terms of its Ethics Commissioner in a more serious way than the legislation does, in two or three years' time.

If you set up a system that will be workable, then you could bring the rest of the officers of Parliament into that system.

Senator Comeau: Except for the Auditor General, who reports to the House of Commons rather than to Parliament.

Mr. Reid: That is correct. Maybe that is a burden the House of Commons has to take on by itself — but certainly, it would work for the rest of us. However, you are right about the Auditor General, and probably the Chief Electoral Officer too reports only to the House of Commons. However, the rest of us report to both Houses.

The Chairman: Given that you have a huge workload that you are not able to complete because you are underfunded, what is your budget? Will you have a balanced budget this year, or an operating deficit?

What do your projections to March 31 look like?

Mr. Reid: We will break even.

M. Reid : J'ai proposé que le Conseil du Trésor continue de faire le travail d'analyse, et que tous ces documents, qui sont maintenant secrets, soient fournis au Parlement afin qu'ils puissent être examinés par les gens du Parlement. S'il faut des experts externes ou internes, on peut leur faire une place aussi. On doit être capable de voir les résultats du débat qui a lieu au Conseil du Trésor au sujet de nos documents, et on devrait pouvoir voir les documents produits au terme de ce processus. Cela assurerait une transparence suffisante et, en fin de compte c'est vous qui prendriez la décision définitive en ce qui concerne le financement.

Bien entendu, comme les membres le savent, le dilemme est dû au fait que le Parlement peut diminuer, mais non pas augmenter les budgets. Si avez la possibilité de voir les résultats du travail d'analyse effectué par le Conseil du Trésor, vous pourrez faire des recommandations à vos Présidents, qui remettront le rapport définitif au Conseil du Trésor pour décision. C'est une possibilité parmi d'autres. D'autres approches sont concevables, mais je pense que c'est absolument nécessaire.

Le sénateur Harb : Ne serait-il pas destiné à être inclus dans les prévisions? C'est ainsi que l'on fait pour nos propres budgets. Il serait très inusité de voir le Conseil du Trésor assumer cette tâche après que nous ayons effectué tout le processus. Nous savons que des concessions se font de part et d'autre, mais lorsque la Chambre des communes ou le Sénat envoie un budget...

Le sénateur Stollery : Il n'a jamais été rejeté.

Le sénateur Murray : Non, il est transmis au Conseil du Trésor afin d'être inclus dans les prévisions.

M. Reid : C'est ce qui arrive avec le commissaire à l'éthique. Pour l'instant, il en est à ses débuts, et l'idée était que vous verriez ce qu'il en est de la fonction dans deux ans. La Chambre des communes doit mieux prendre en compte le rôle du commissaire à l'éthique que le fait la loi, dans deux ou trois ans.

Si vous instituez un système qui marche, vous pourriez alors y intégrer le reste des agents du Parlement.

Le sénateur Murray : Sauf le Bureau du vérificateur général, qui fait rapport à la Chambre des communes plutôt qu'au Parlement.

M. Reid : C'est exact. C'est peut-être un fardeau que la Chambre des communes doit assumer elle-même — mais il est certain que cela marcherait pour le reste d'entre nous. Cependant, vous avez raison au sujet du Bureau du vérificateur général, et il est probable que le directeur général des élections ne fait également rapport qu'à la Chambre des communes. Cependant, le reste d'entre nous faisons rapport aux deux Chambres.

Le président : Eu égard au fait que vous avez une lourde charge de travail que vous ne pouvez pas effectuer au complet en raison de l'insuffisance de votre financement, quel est votre budget?

Aurez-vous un budget équilibré cette année, ou serez-vous en situation de déficit?

M. Reid : Nous serons en situation d'équilibre.

Senator Day: On a point of clarification, Mr. Chair, you read the statistics for the Office of the Information Commissioner, but I was not certain if you said where they came from.

The Chairman: The Library of Parliament.

Senator Day: Is that research notes of the Library of Parliament?

The Chairman: Yes.

Senator Day: Perhaps we should ask the commissioner if he accepts that information.

The Chairman: Do you accept that the government has received 22,000 requests for access to information per year?

Mr. Reid: I think that is pretty accurate. That figure is probably a year old. The system has been averaging an increase of 2 per cent to 3 per cent per year.

Senator Day: Perhaps we could get up-to-date information for the use of this committee.

The Chairman: Mr. Reid, could you send us current information on this?

Mr. Reid: I will do that.

The Chairman: Mr. Reid, I wish to thank you and your officials for an interesting presentation. This committee is interested in budgets and how you spend your money. We had quite a revealing presentation from you that indicates that you are unable to do the job Canadians would like to see you doing because you are underfunded and there is not currently a proper funding mechanism in place. This committee will be looking at that. We thank you for your candour.

The committee adjourned.

Le sénateur Day : Une précision, monsieur le président, vous allez lu les chiffres concernant le Commissariat à l'information, mais je ne suis pas certain que vous ayez dit d'où ils proviennent.

Le président : De la Bibliothèque du Parlement.

Le sénateur Day : S'agit-il de notes de recherches de la Bibliothèque du Parlement?

Le président : Oui.

Le sénateur Day : Peut-être devrions-nous demander au commissaire s'il accepte ces informations.

Le président : Convenez-vous que le gouvernement a reçu 22 000 demandes d'accès à l'information par année?

M. Reid : Je pense que ce chiffre est assez exact. Il date probablement d'il y a un an. Le système a connu en moyenne des augmentations annuelles allant de 2 à 3 p. 100.

Le sénateur Day : Nous pourrions peut-être obtenir des informations actualisées que notre comité pourra utiliser.

Le président : Monsieur Reid, pourriez-vous nous envoyer des informations à jour à ce sujet?

M. Reid : Je vais le faire.

Le président : Monsieur Reid, je tiens à vous remercier, vous et vos fonctionnaires, pour votre intéressant exposé. Notre comité s'intéresse aux budgets et à la manière dont vous dépensez votre argent. Votre exposé a été très révélateur : vous avez indiqué être incapable de faire le travail que les Canadiens veulent vous voir faire car votre financement est insuffisant et il n'y pas un bon mécanisme de financement en place à l'heure actuelle. Notre comité va se pencher sur cette question. Nous vous remercions de votre franchise.

La séance est levée.



If undelivered, return COVER ONLY to:
Public Works and Government Services Canada –
Publishing and Depository Services
Ottawa, Ontario K1A 0S5

En cas de non-livraison,
retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à:
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada –
Les Éditions et Services de dépôt
Ottawa (Ontario) K1A 0S5

WITNESSES:

Office of the Information Commissioner of Canada:

John Reid, Information Commissioner of Canada;
Ruth McEwan, Director General, Corporate Services;
J.G.D. (Dan) Dupuis, Director General, Investigation and Reviews.

TÉMOINS :

Commissariat à l'information du Canada:

John Reid, commissaire à l'information du Canada;
Ruth McEwan, directrice générale, Services intégrés;
J.G.D. (Dan) Dupuis, directeur général, Enquêtes et révisions.





First Session
Thirty-eighth Parliament, 2004-05

Première session de la
trente-huitième législature, 2004-2005

SENATE OF CANADA

SÉNAT DU CANADA

*Proceedings of the Standing
Senate Committee on*

*Délibérations du Comité
sénatorial permanent des*

National Finance

Finances nationales

Chair:

The Honourable DONALD H. OLIVER

Président :

L'honorable DONALD H. OLIVER

Wednesday, February 16, 2005

Le mercredi 16 février 2005

Issue No. 9

Fascicule n° 9

Tenth meeting on:

Main Estimates 2004-05

Dixième réunion concernant :

Le budget principal des dépenses 2004-2005

WITNESSES:
(See back cover)

TÉMOINS :
(Voir à l'endos)



THE STANDING SENATE COMMITTEE
ON NATIONAL FINANCE

The Honourable Donald H. Oliver, *Chair*

The Honourable Joseph A. Day, *Deputy Chair*
and

The Honourable Senators:

* Austin, P.C. (or Rompkey, P.C.)	Harb
Biron	* Kinsella (or Stratton)
Comeau	Murray, P.C.
Cools	Ringuette
Day	Stollery
Downe	Stratton
Ferretti Barth	

*Ex officio members

(Quorum 4)

LE COMITÉ SÉNATORIAL PERMANENT
DES FINANCES NATIONALES

Président : L'honorable Donald H. Oliver

Vice-président : L'honorable Joseph A. Day
et

Les honorables sénateurs :

* Austin, C.P. (ou Rompkey, C.P.)	Harb
Biron	* Kinsella (ou Stratton)
Comeau	Murray, C.P.
Cools	Ringuette
Day	Stollery
Downe	Stratton
Ferretti Barth	

*Membres d'office

(Quorum 4)

MINUTES OF PROCEEDINGS

OTTAWA, Wednesday, February 16, 2005
(14)

[English]

The Standing Senate Committee on National Finance met at 6:16 p.m., this day, in room 9, Victoria Building, the Chair, the Honourable Donald H. Oliver, presiding.

Members of the committee present: The Honourable Senators Biron, Comeau, Cools, Day, Downe, Ferretti Barth, Harb, Murray, P.C., Oliver, Ringuette, Stollery and Stratton (12).

Other senator present: The Honourable Senator Plamondon (1).

In attendance: Guy Beaumier and Odette Madore, Research Officers, Library of Parliament.

Also in attendance: The official reporters of the Senate.

Pursuant to the Order of Reference adopted by the Senate on Wednesday, October 20, 2004, the committee continued its consideration of the examination of the Main Estimates laid before Parliament for the fiscal year ending March 31, 2005. (For complete text of the Order of Reference, please see Issue No. 1 of the proceedings of the committee.)

WITNESSES:

Office of the Privacy Commissioner of Canada:

Jennifer Stoddart, Privacy Commissioner of Canada;

Raymond D'Aoust, Assistant Privacy Commissioner.

The Chair made a statement.

Ms. Stoddart made a statement and, together with Mr. D'Aoust, answered questions.

At 7:53 p.m., the committee suspended.

At 7:55 p.m., the committee resumed.

The committee considered the following draft budget application for fiscal year 2005-06 for its examination of legislation and the estimates:

Professional and Other Services	\$ 42,600
Transportation and Communication	10,000
All Other Expenditures	500
TOTAL	\$ 53,100

It was agreed that the committee concur in the budget application and that the Chair be authorized to submit the said budget to the Senate Committee on Internal Economy, Budgets and Administration.

At 8:04 p.m., the committee adjourned to the call of the Chair.

ATTEST:

La greffière du comité,

Catherine Piccinin

Clerk of the Committee

PROCÈS-VERBAL

OTTAWA, le mercredi 16 février 2005
(14)

[Traduction]

Le Comité sénatorial permanent des finances nationales se réunit aujourd'hui à 18 h 16, dans la salle 9, de l'édifice Victoria, sous la présidence de l'honorable Donald H. Oliver (*président*).

Membres du comité présents : Les honorables sénateurs Biron, Comeau, Cools, Day, Downe, Ferretti Barth, Harb, Murray, C.P., Oliver, Ringuette, Stollery et Stratton (12).

Autre sénateur présent : L'honorable sénateur Plamondon (1).

Également présents : Guy Beaumier et Odette Madore, attachés de recherche, Bibliothèque du Parlement.

Aussi présents : Les sténographes officiels du Sénat.

Conformément à l'ordre de renvoi adopté par le Sénat le mercredi 20 octobre 2004, le comité poursuit l'étude du Budget principal des dépenses déposé devant le Parlement pour l'exercice se terminant le 31 mars 2005. (*Voir le texte complet de l'ordre de renvoi dans le fascicule n° 1 des délibérations du comité.*)

TÉMOINS :

Commissariat à la protection de la vie privée du Canada :

Jennifer Stoddart, commissaire à la vie privée du Canada;

Raymond D'Aoust, commissaire adjoint à la vie privée.

Le président fait une déclaration.

Mme Stoddart fait une déclaration et, avec l'aide de M. D'Aoust, répond aux questions.

À 19 h 53, la séance est suspendue.

À 19 h 55, la séance reprend.

Le comité examine la demande de budget suivante pour l'exercice 2005-2006 pour l'examen de mesures législatives et des budgets des dépenses :

Services professionnels et autres	42 600 \$
Transports et communications	10 000
Autres dépenses	500
TOTAL	53 100 \$

Il est convenu que le comité adopte la demande de budget et que le président la soumette à l'examen du Comité sénatorial permanent de la régie interne, des budgets et de l'administration.

À 20 h 4, le comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation de la présidence.

ATTESTÉ :

EVIDENCE

OTTAWA, Wednesday, February 16, 2005

The Standing Senate Committee on National Finance met this day at 6:16 p.m. to examine the Main Estimates laid before Parliament for the fiscal year ending March 31, 2005.

Senator Donald H. Oliver (*Chairman*) in the Chair.

[*English*]

The Chairman: Honourable senators, I call this thirteenth meeting of the Standing Senate Committee on National Finance to order. I remind you that this committee's field of interest is government spending, either directly through the estimates or indirectly through bills.

[*Translation*]

On Wednesday October 20, 2004, our committee was given the mandate to examine and report on projected spending in respect of the Estimates for the fiscal year ending March 31, 2005.

[*English*]

This week, we are continuing to hear from the officers of Parliament. We have already heard from the Chief Electoral Officer, the Official Languages Commissioner and the Information Commissioner. The Auditor General has also been before us and will come back again next week. We understand that other Senate committees may hear regularly from some officers regarding their mandate and the programs that they deliver. However, this committee is interested in the dollars and cents. We are here to discuss their Main Estimates and how they allocate their funds.

This evening, we are pleased to have with us Ms. Jennifer Stoddart, the Privacy Commissioner. Jennifer Stoddart was appointed Canada's Privacy Commissioner by the Governor-in-Council effective December 1, 2003, on unanimous resolutions adopted by both Houses of Parliament for a seven-year term.

[*Translation*]

Prior to her appointment, Jennifer Stoddart served as President of the Commission d'accès à l'information du Québec, an organization responsible for enforcing access to information and privacy protection legislation.

[*English*]

Ms. Stoddart has held several positions in public administration for the governments of Quebec and Canada, including at the Canadian and Quebec Human Rights Commissions.

TÉMOIGNAGES

OTTAWA, le mercredi 16 février 2005

Le Comité sénatorial permanent des finances nationales se réunit aujourd'hui à 18 h 16 pour étudier le Budget principal des dépenses déposé au Parlement pour l'exercice se terminant le 31 mars 2005.

Le sénateur Donald H. Oliver (*président*) occupe le fauteuil.

[*Traduction*]

Le président : Honorables sénateurs, la treizième réunion du Comité sénatorial permanent des finances est ouverte. Je vous rappelle que le champ de compétence de notre comité porte sur les dépenses effectuées par le gouvernement, soit directement dans un budget, soit indirectement en vertu de projets de lois.

[*Français*]

Le mercredi 20 octobre 2004, notre comité a été autorisé à étudier, afin d'en faire rapport, les dépenses projetées dans le Budget des dépenses pour l'exercice se terminant le 31 mars 2005.

[*Traduction*]

Cette semaine, nous continuons d'entendre les hauts fonctionnaires du Parlement. Nous avons déjà entendu le directeur général des élections, la commissaire aux langues officielles et le commissaire à l'information. La vérificatrice générale a également comparu devant nous et reviendra la semaine prochaine. Nous savons que certains de ces hauts fonctionnaires comparaissent régulièrement devant d'autres comités du Sénat pour faire rapport de l'exécution de leur mandat et de leurs programmes. Cependant, notre comité s'intéresse aux questions d'argent. Nous sommes ici pour étudier le Budget principal des dépenses et l'affectation des fonds.

Ce soir, nous avons le plaisir d'accueillir Mme Jennifer Stoddart, commissaire à la protection de la vie privée. Jennifer Stoddart a été nommée commissaire à la protection de la vie privée du Canada par le gouverneur en conseil à compter du 1^{er} décembre 2003, pour une période de sept ans, par suite de l'adoption de résolutions unanimes par les deux Chambres du Parlement.

[*Français*]

Avant sa nomination, Jennifer Stoddart a occupé le poste de présidente de la Commission d'accès à l'information du Québec, un organisme chargé de l'application des lois sur l'accès à l'information et sur la protection des renseignements personnels.

[*Traduction*]

Mme Stoddart a occupé divers postes dans l'administration publique pour les gouvernements du Québec et du Canada, y compris les commissions des droits de la personne du Québec et du Canada.

Ms. Stoddart, thank you for coming. We are anxious to hear from you. The practice of this committee is that, after you give your presentation, honourable senators will have a series of questions for to you. Please proceed.

Ms. Jennifer Stoddart, Privacy Commissioner of Canada, Office of the Privacy Commissioner of Canada: Thank you very much, honourable senators. Permit me to present Assistant Privacy Commissioner Raymond D'Aoust. He has special responsibility for the Privacy Act. I will attempt to give you an organized overview of our role, our mandate, our priorities and some of the privacy issues before Canadians. I know that you have detailed questions, and I would be pleased, as would Assistant Commissioner D'Aoust, to respond to your questions.

We are very pleased to be here as officers of Parliament.

[Translation]

I would like to start by providing a brief overview of the role, mandate and priorities of our Office. I will then turn your attention to some key privacy issues and discuss how our Office manages its budget to meet the challenges presented under the Privacy Act.

[English]

Our primary role as the Office of the Privacy Commissioner of Canada is to be an advocate for the privacy rights of individuals. Privacy is a fundamental right and is often described as the right to control access to one's person and information about oneself. Effective protection of one's personal information requires a strong legislative and regulatory framework, independent oversight and monitoring. It is in this context that we carry out our mandate to oversee the protection of personal information through the application of the Personal Information Protection and Electronic Documents Act, PIPEDA, Canada's new private sector privacy law, and the Privacy Act, which covers the personal information handling practices of federal government departments and agencies.

Our office plays an important role as a guardian of individuals' rights as set out in the federal privacy laws, as a public educator, and as an advisor to individuals, government, businesses and Parliament.

As an ombudsman, we work independently to investigate complaints, to make recommendations based on findings and to conduct audits under the two federal privacy laws. We also seek

Madame Stoddart, merci d'être venue. Nous avons hâte de vous entendre. La pratique en vigueur dans le présent comité, c'est qu'après votre exposé, les honorables sénateurs auront une série de questions à vous poser. Veuillez commencer.

Mme Jennifer Stoddart, commissaire à la protection de la vie privée du Canada, Commissariat à la protection de la vie privée du Canada : Merci beaucoup, honorables sénateurs. Permettez-moi de vous présenter M. Raymond D'Aoust, commissaire adjoint à la protection de la vie privée. Il a une responsabilité particulière face à la Loi sur la protection des renseignements personnels. Je vais tenter de vous donner un aperçu du rôle et du mandat du commissariat ainsi que des priorités établies par ce dernier. J'aimerais également attirer votre attention sur quelques enjeux en matière de vie privée qui intéressent les Canadiens. Je sais que vous avez des questions détaillées et je serai heureuse, tout comme le commissaire adjoint D'Aoust, de répondre à vos questions.

Nous sommes très heureux d'être ici à titre de hauts fonctionnaires du Parlement.

[Français]

D'entrée de jeu, je donnerai un aperçu du rôle, du mandat et des priorités établis par le Commissariat à la protection de la vie privée. Par la suite, j'attirerai votre attention sur quelques enjeux et sur la façon dont le commissariat gère le budget pour relever les défis en vertu de la Loi sur la protection des renseignements personnels.

[Traduction]

À titre de commissaire à la protection de la vie privée du Canada est d'être un défenseur des droits des particuliers en matière de vie privée. La protection de la vie privée est un droit fondamental et ce droit est souvent décrit comme un droit d'une personne de contrôler l'accès à l'information la concernant. La protection efficace des renseignements personnels requière un cadre législatif et réglementaire rigoureux ainsi qu'un mécanisme indépendant de surveillance et de suivi. C'est dans ce contexte que nous remplissons notre mandat de veiller à la protection des renseignements personnels en vertu de la Loi sur la protection des renseignements personnels et des documents électroniques (LPRPDÉ), la nouvelle loi canadienne qui régit l'application de la Loi sur la protection des renseignements personnels dans le secteur privé, et la Loi sur la protection des renseignements personnels qui régit la protection des renseignements personnels relevant des institutions fédérales.

Le Commissariat joue un rôle important en tant que gardien des droits individuels tel qu'il est énoncé dans les deux lois fédérales sur la protection des renseignements personnels. Il joue aussi un rôle important en matière d'éducation du grand public et fournit des conseils aux citoyens et aux citoyens, au gouvernement, aux entreprises et au Parlement.

Notre statut d'ombudsman nous confère l'indépendance requise pour faire enquête sur les plaintes déposées par des particuliers, formuler des recommandations fondées sur nos

to publish information about personal information handling practices in the public and private sectors.

As an oversight agency, we have a responsibility to be an advisor to Parliament, government and businesses on emerging privacy issues and to act as a public educator to promote greater citizen awareness.

[Translation]

I would now like to focus on the priorities of the OPC. When I arrived at the Office of the Privacy Commissioner, I set a clear goal of rebuilding the trust of Parliament and Canadians in our office. I identified some key objectives, most notably to lead the office's institutional renewal in the areas of human resources, planning, budgeting and reporting.

I also set some clear priorities for helping organizations with the implementation of the last phase of PIPEDA to help them understand their obligations, and citizens, their rights, under this new law. I will gladly discuss our accomplishments in this area.

Monitoring government initiatives to ensure that they take into account citizens' privacy rights and tracking trends and potential privacy encroachments of new technologies rounded out our priorities. I have taken a number of measures to enhance our capacity to assess and mitigate against technology privacy risks.

While we have made great progress on many of these initiatives, further sustained efforts to modernize our management processes and administrative procedures are required to enable the office to fully operate as a well-managed and efficient parliamentary agency.

Our office's most immediate priority is to stabilize its resource base, to complete our institutional renewal strategy and to submit a business plan with a formal submission to the Treasury Board of Canada by next summer.

[English]

I would like to talk now about some key privacy issues.

Having oversight for two federal privacy laws enables our office to assess emerging privacy issues of concern, both in the public and the private sector.

conclusions d'enquête et procéder à des vérifications sous le régime des deux lois fédérales sur la protection des renseignements personnels. Nous publions de l'information sur les pratiques relatives au traitement des renseignements personnels dans le secteur public et le secteur privé.

En tant qu'organisme de surveillance, nous avons la responsabilité de fournir des conseils éclairés aux parlementaires, au gouvernement et aux entreprises sur des nouvelles questions de protection des renseignements personnels et de jouer un rôle en matière d'éducation publique afin de favoriser une plus grande sensibilisation du public à cet égard.

[Français]

J'aimerais maintenant parler des priorités du commissariat. Lorsque je me suis jointe au Commissariat à la protection de la vie privée, je me suis fixé comme but principal de regagner la confiance du Parlement et de la population canadienne à l'égard du commissariat, plus particulièrement dans le cadre des efforts de renouveau institutionnel dans les secteurs des ressources humaines, de la planification, de la budgétisation, ainsi que de faire rapport sur toutes ces activités.

Par ailleurs, j'ai clairement fixé comme but d'aider les organisations à mettre en œuvre intégralement la Loi sur la protection des renseignements personnels et des documents électroniques, à comprendre leurs obligations, de même qu'à faire comprendre aux citoyennes et citoyens leurs droits en vertu de cette nouvelle loi. J'aurai le plaisir de discuter des progrès réalisés dans cette rubrique avec vous.

Le suivi rigoureux des initiatives gouvernementales afin d'assurer qu'elles tiennent compte du droit des citoyennes et des citoyens à la vie privée, de même que la surveillance de l'évolution des technologies susceptibles de porter atteinte à la vie privée constituent l'essentiel de nos priorités. J'ai pris une série de mesures pour renforcer notre capacité d'évaluer et de réduire les risques en matière de vie privée que posent les technologies.

Bien que nous ayons accompli de grands progrès en ces matières, nous avons besoin de déployer plus d'efforts pour moderniser nos méthodes de gestion et nos procédures administratives afin de permettre au commissariat de fonctionner pleinement en tant qu'organisme parlementaire efficient et bien géré.

La priorité immédiate du commissariat est de stabiliser ses ressources disponibles, de finaliser sa stratégie de renouveau institutionnel et de soumettre son plan d'activités par une présentation officielle au Conseil du Trésor du Canada d'ici l'été prochain.

[Traduction]

J'aimerais maintenant vous parler des grands enjeux de la protection de la vie privée.

La fonction de surveillance des deux lois fédérales sur la protection des renseignements personnels nous permet d'évaluer les nouveaux enjeux en matière de vie privée pouvant susciter des inquiétudes auprès des secteurs public et privé.

In the public sector, looking ahead, our office views the legislative reform of the Privacy Act as a key priority in the area of public sector privacy protection. No significant amendments have been made to this act since 1983, and our greatest concern is that the act no longer equips the Government of Canada with adequate standards to protect the privacy rights of Canadians in today's advanced security and technology e-government environment. Yesterday's Office of the Auditor General's report on information technology systems clearly reveals the need to thoroughly assess the privacy risks inherent to e-government initiatives.

We have defined formal advisory roles within the national DNA Data Bank and the Canada Health Infoway. We are also pursuing our collaborative work with the Canadian Association of Chiefs of Police and the RCMP on national guidelines for video surveillance.

We are also carrying out an audit of the cross-border flow of Canadians' personal information and the impact this may have on their rights to privacy. We are closely monitoring the review of the Anti-terrorism Act to ensure that Canadians' privacy rights are protected. We are benchmarking our practices with other data protection authorities, including those in France, the United Kingdom, New Zealand and Australia, as well as with other Canadian jurisdictions on a continuous basis.

We have met with the Minister of Justice, the Honourable Irwin Cotler, and have discussed the long-awaited reform of the Privacy Act. Following this, we are currently pursuing discussions with officials of the Department of Justice on this topic.

In the private sector, the experience of the first full year of application of PIPEDA appears to have been positive. The act is becoming better known among an increasing number of companies and individuals. However, some compliance challenges still remain. The complaints we receive indicate to us that there are still areas where business practices could be improved and that technology still holds many challenges. We also need to examine the cross-jurisdictional realities of globalization of personal data. On this front, we are actively engaged in discussions with the OECD, the APEC and with national data protection authorities in many different countries.

Issues of consent, electronic health records and the increasing use of surveillance technologies continue to occupy our attention and the concerns of citizens.

Dans le secteur public, pour l'avenir, le Commissariat considère la réforme de la Loi sur la protection des renseignements personnels comme une priorité essentielle. Il n'y a pas eu de modifications importantes à la loi depuis 1983 et nous nous inquiétons du fait que celle-ci ne permet plus au gouvernement du Canada de protéger adéquatement les droits à la vie privée des Canadiennes et des Canadiens dans le monde évolué de la sécurité et de la technologie du cybergouvernement. Le rapport du Bureau de la vérificatrice générale d'hier sur les systèmes de la technologie de l'information met clairement en lumière le besoin d'évaluer sous tous les angles les risques inhérents en matière de vie privée que posent les initiatives cybergouvernementales.

Nous avons défini des rôles consultatifs formels avec la Banque nationale des données génétiques et l'Inforoute Santé Canada. Nous poursuivons toujours notre collaboration avec l'Association canadienne des chefs de police et la GRC concernant les lignes directrices pour la surveillance vidéo.

Nous effectuons actuellement une vérification de la circulation transfrontalière des renseignements personnels des Canadiennes et des Canadiens pour mieux saisir les répercussions sur leur droit à la protection des renseignements personnels et nous examinons de près la Loi antiterroriste pour nous assurer que le droit à la vie privée de la population canadienne est protégée. Par ailleurs, nous établissons une analyse comparative entre nos procédures et celles des autres organismes gouvernementaux chargés de protéger les données personnelles des citoyens, dont ceux de la France, du Royaume-Uni, de la Nouvelle-Zélande et de l'Australie, ainsi que d'autres administrations canadiennes, sur une base continue.

Nous avons rencontré la ministre de la justice, l'honorable Irwin Cotler, et nous avons discuté avec lui de la réforme tant attendue de la Loi sur la protection des renseignements personnels. Après cette rencontre, nous poursuivons toujours nos discussions avec les responsables du ministère de la Justice sur cette question.

Dans le secteur privé, l'expérience de la première année complète d'application de la Loi dans le secteur privé semble avoir été positive. La loi devient de mieux en mieux connue par un nombre croissant d'entreprises et de particuliers. Toutefois, il subsiste certaines contestations en matière de conformité. Les plaintes que nous recevons nous révèlent qu'il y a encore des secteurs dans lesquels les pratiques commerciales pourraient être améliorées et que la technologie demeure porteuse de nombreux défis. Nous devons également examiner les réalités interjuridictionnelles à l'heure de la mondialisation des données personnelles. Sur cet aspect, nous avons entamé activement des discussions avec l'OCDE, la Coopération économique de la zone Asie-Pacifique, de même qu'avec les autorités chargées de la protection des données dans de nombreux pays différents.

Les questions de consentement, les dossiers de santé électroniques et l'utilisation croissante des technologies de surveillance sont source de préoccupation tant pour nous que pour la population canadienne.

[Translation]

I would now like to summarize how the office is funded to carry out its mandate. At present, we, like all federal government departments and agencies, negotiate our budget with the Treasury Board Secretariat which then makes a recommendation to the Treasury Board minister. From 1983 to 2001, the office was funded to fulfill its responsibilities under the Privacy Act.

The budget for 2001-2002 was \$4.4 million. With the enactment of the Personal Information Protection and Electronic Documents Act, the office received an additional amount of \$6.6 million per annum for three years. The three-year limit on the approved funding recognized the fact that it was not possible to reliably forecast the workloads and resource requirements necessary after the full promulgation of PIPEDA.

While the original intent was that this office would have submitted to Treasury Board by October 2004 a solid business case for securing stable long term funding, organizational issues which have been well documented in the recent past have not allowed us to meet that target.

From an operational perspective, there was also a high degree of uncertainty surrounding the forecasting of future workloads and related resource requirements resulting from full implementation of PIPEDA. In the absence of long term funding and a cogent business plan that would clearly articulate where investments were needed, the Treasury Board has continued to fund PIPEDA on a year-to-year basis from 2004 to 2006.

Both the Treasury Board Secretariat and our office have agreed that now is the time to stabilize the funding of our institution and to submit a business plan which will address the appropriate level of financial and resource allocation required to carry out our mandate to protect the personal information rights of Canadians in accordance with two federal laws.

[English]

To conclude, Mr. Chair, I would like to reiterate that the office is on a solid path to remedying the issues of its past. It is regaining ground and is well on its way to being a seminal force in protecting and promoting privacy in Canada.

I would like to thank you for calling me to appear before this committee. I would be happy to take any questions dealing with our mandate.

The Chairman: Thank you for that interesting overview. You say that you are on a solid path, but it does not sound that solid if you are funded on a year-to-year basis have to go cap in hand to Treasury Board.

How much money will you get for this year? Will it be \$4.4 million, or will it be \$4.4 million plus \$6.6 million?

[Français]

J'aimerais maintenant présenter un résumé du mécanisme de financement de notre bureau afin qu'il mène à bien ses fonctions. À l'heure actuelle, le commissariat, comme tous les ministères et organismes fédéraux, négocie son budget avec le Secrétariat du Conseil du Trésor, qui présente ensuite une recommandation au ministre du Conseil du Trésor. De 1983 à 2001, le commissariat a été financé de façon à assumer ses obligations aux termes de la Loi sur la protection des renseignements personnels.

Le budget, dans l'exercice financier 2001-2002, était de 4,4 millions de dollars. Avec l'adoption de la nouvelle loi, le commissariat a reçu un montant additionnel de 6,6 millions de dollars par année pendant trois ans. Le financement pour une période de trois ans avait été accordé en reconnaissance du fait qu'il n'était pas possible de prédire avec exactitude la charge de travail, les ressources nécessaires après l'entrée en vigueur de la Loi sur les renseignements personnels et documents électroniques.

Au départ, le commissariat avait l'intention de présenter au Conseil du Trésor, avant octobre 2004, une étude de cas solide afin de garantir un financement stable à long terme, mais des problèmes organisationnels qui ont été bien documentés dans le passé ne nous ont pas permis d'atteindre cet objectif.

Du point de vue opérationnel, le niveau élevé d'incertitude découlant de la mise en œuvre de la Loi sur la protection des renseignements personnels et documents électroniques a empêché de prédire la charge de travail et les ressources nécessaires dans l'avenir. Faute de financement à long terme et d'un plan d'activités convaincant qui établirait clairement les investissements nécessaires, le Conseil du Trésor a continué à financer cette nouvelle loi sur une base annuelle et ceci, pour les exercices de 2004 à 2006 inclusivement.

Le Secrétariat du Conseil du Trésor et le commissariat ont convenu qu'il est grand temps de stabiliser notre financement et de présenter un plan d'activités qui traitera des niveaux appropriés de ressources humaines et financières, grâce auquel le commissariat pourrait s'acquitter de son mandat de protéger les renseignements personnels des Canadiennes et des Canadiens en vertu des deux lois fédérales.

[Traduction]

Pour conclure, monsieur le président, j'aimerais souligner que le Commissariat est en voie de remédier aux problèmes de son passé et de devenir un modèle de référence en matière de protection et de promotion du droit à la vie privée au Canada.

J'aimerais remercier le comité de m'avoir invitée et je serai heureuse de répondre à vos questions concernant notre mandat.

Le président : Merci de cet aperçu très intéressant. Vous dites que vous êtes sur la bonne voie, mais cela ne semble pas vraiment être le cas si vous êtes financé sur une base annuelle et que vous devez quémander au Conseil du Trésor.

Combien d'argent allez-vous obtenir cette année? S'agit-il de 4,4 millions de dollars, ou de 4,4 millions de dollars plus 6,6 millions de dollars?

Ms. Stoddart: It is perhaps a bit confusing because it comes under two different votes. We are getting that amount. The same amount as we had last year will be carried over for the fiscal year beginning in April.

The Chairman: What is the total amount of your annual budget from both sources?

Ms. Stoddart: It is roughly \$12,200,000.

The Chairman: Can you tell us how that is broken down between salary, administrative costs, program costs and research?

Ms. Stoddart: Salaries, including fringe benefits, is \$8 million or two thirds of our budget. The rest goes to a variety of headings, of which the most important are professional services and transport and communication. Information technology costs are important in that budget as well. That is in last year's annual report, and because our budget is being carried over, it is about the same for this year.

The Chairman: The Information Commissioner appeared before this committee and told us that many parliamentary organizations such as yours meet from time to time to discuss a number of things, including your funding. Have you considered a better way in which to get your funding rather than going to Treasury Board for year-to-year funding as is currently the case? If so, what formula would you like to see?

Ms. Stoddart: In fact, we appeared before a House of Commons committee last week where this exact question was asked of us. Although we have not done an exhaustive study of this, we would prefer a more independent funding formula in line with that of fellow officers of Parliament such that our funding level would be set by Parliament through recommendation to Treasury Board. Parliament could be guided in that by a panel of advisors, sometimes called a blue-ribbon panel. Given the issues with which the Privacy Commissioner must deal and the increasing amounts of scientific, technological and international expertise that we need to do our job properly, we believe that Parliament could be well guided by the advice of such experts.

The Chairman: Thank you.

Senator Stratton: Welcome. Your presentation was very interesting.

There was a discussion a year or two ago about a national identity card system. The interim privacy commissioner, Mr. Robert Marleau, rejected that proposition. What is your position on that?

Ms. Stoddart: I am totally in agreement with the position of former commissioner Marleau as were all the provincial commissioners across Canada at the time. We have seen no

Mme Stoddart : C'est peut-être un peu déroutant parce que cela vient de deux crédits différents. Nous recevons cette somme. La même somme que nous avions l'an dernier sera appliquée à l'exercice financier débutant en avril.

Le président : Quel est le total de votre budget annuel provenant des deux sources?

Mme Stoddart : Il est d'environ 12 200 000 \$.

Le président : Pouvez-vous nous dire comment ce budget se répartit en termes de salaires, de frais d'administration, de coûts de programmes et de recherche?

Mme Stoddart : Les salaires, incluant les avantages sociaux, s'élèvent à 8 millions de dollars, soit les deux tiers de notre budget. Le reste est réparti dans une variété de rubriques, dont les plus importantes sont les services professionnels et transport et communications. Les coûts reliés à la technologie de l'information sont également importants dans ce budget. Ces renseignements se trouvent dans notre rapport annuel de l'an dernier et comme notre budget est reconduit, les choses sont à peu près identiques cette année.

Le président : Le commissaire à l'information a comparu devant le comité et nous a dit que de nombreux organismes parlementaires tels que le vôtre se rencontrent de temps à autre pour discuter d'un certain nombre de choses, dont votre financement. Avez-vous envisagé une meilleure façon d'obtenir votre financement, plutôt que d'aller voir le Conseil du Trésor pour obtenir un financement annuel comme c'est le cas à l'heure actuelle? Si oui, quelle formule aimeriez-vous voir adopter?

Mme Stoddart : En fait, nous avons comparu devant le comité de la Chambre des communes la semaine dernière et on nous a posé exactement la même question. Bien que nous n'ayons pas fait une étude exhaustive de cette question, nous préférierions une formule de financement qui confère plus d'indépendance comme celle qui est accordée à d'autres hauts fonctionnaires du Parlement, de manière que notre financement soit fixé par le Parlement sur recommandation du Conseil du Trésor. Le Parlement pourrait être guidé dans sa décision par un groupe de conseillers, un groupe d'experts. Étant donné les questions sur lesquelles doit se pencher le Commissariat à la protection de la vie privée et le degré croissant d'expertise scientifique, technologique et internationale nécessaire pour faire notre travail d'une manière appropriée, nous croyons que le Parlement pourrait être bien guidé par les conseils de tels experts.

Le président : Merci.

Le sénateur Stratton : Bienvenue. Votre exposé a été intéressant.

Il y a eu une discussion il y a un an ou deux au sujet d'un système de cartes d'identité nationale. Le commissaire à la protection de la vie privée par intérim, M. Robert Marleau, a rejeté cette proposition. Quelle est votre position sur cette question?

Mme Stoddart : Je suis tout à fait d'accord avec la position de l'ancien commissaire Marleau, comme c'était le cas de tous les commissaires provinciaux partout au Canada à l'époque. Nous

reason to change that position. It was a very well researched and well presented position determined by the current staff, and we stand behind it.

Senator Stratton: Could you expand on why you and privacy commissioners across the country hold that position?

Ms. Stoddart: You have probably read the submission more recently than I have.

The reasons have not changed. We are concerned that such an initiative would be a significant step toward reducing the autonomy and privacy rights of Canadians by pinning them down to an identity card which, in itself, may seem like a rather anodyne and useful gesture. However, the problem with identity cards is that, to be useful, they have to be correlated with a huge database in which one's identity is stored. Of course, databases have many functions. They are used not only to check that the right person has the right card. They can very easily be linked electronically not only with databases in the public and private sectors in Canada but with databases in the public and private sectors abroad.

It was not shown at the time that former commissioner Marleau presented that submission, and nor has it been shown to us since, that the ostensible reasons for creating an identity card, that is, primarily for national security purposes or to reduce fraud, if we look at some of the commercial preoccupations, have been met in any jurisdiction where there are more stringent rules governing privacy. One of the major threats to any kind of ID system is the rapidity with which the ill-intentioned can falsify and counterfeit any kind of ID, including many kinds of biometric identifiers.

For the millions, if not billions, of dollars that it was estimated at that time it would cost, we questioned how it would help us to be more secure, to reduce fraud or to counter identity theft.

Senator Stratton: You have talked about identity theft, which I can understand and appreciate. The Senate and the House of Commons are now reviewing Bill C-36, the anti-terrorism bill. Would a national identity card assist in combating terrorism?

Ms. Stoddart: We have seen virtually no proof that national identity cards help to combat terrorism. In jurisdictions that have moved forward with national identity cards the hope has been that they will help to combat terrorism. However, we have seen no proof that there is more or less terrorism depending on whether a country's citizens carry a national identity card, nor have we seen any persuasive evaluation scheme for measuring such a relationship.

n'avons rien vu qui justifie que l'on change notre position. Il s'agit d'un dossier qui a été très bien fouillé et d'une position qui a été bien exposée par le personnel actuel et nous maintenons notre position.

Le sénateur Stratton : Pourriez-vous en dire davantage sur la raison pour laquelle vous et les commissaires à la protection de la vie privée au pays maintiennent cette position?

Mme Stoddart : Vous avez probablement lu la présentation plus récemment que moi.

Les raisons n'ont pas changé. Nous sommes préoccupés du fait qu'une telle initiative pourrait constituer un pas important vers la réduction de l'autonomie et des droits à la vie privée des Canadiens en les obligeant à porter une carte d'identité, geste qui, en soi, peut sembler anodin et utile. Cependant, le problème avec les cartes d'identité, c'est que pour être utiles, elles doivent être reliées à une énorme base de données dans laquelle l'identité d'une personne est entreposée. Évidemment, les bases de données ont de nombreuses fonctions. Elles ne servent pas uniquement à vérifier si la bonne personne a la bonne carte. Elles peuvent être très facilement reliées électroniquement non seulement avec des bases de données dans les secteurs public et privé au Canada, mais avec des bases de données dans les secteurs public et privé à l'étranger.

Il n'a pas été démontré au moment où l'ex-commissaire Marleau a fait cette présentation, non plus qu'on l'a démontré depuis, que les raisons manifestes pour la création d'une carte d'identité, à savoir, principalement la sécurité nationale ou la réduction de la fraude, si nous envisageons certaines des préoccupations commerciales, sont mieux servis dans n'importe quelle administration où il existe des règles plus strictes régissant la vie privée. Une des grandes menaces pour n'importe quel système d'identification est la rapidité avec laquelle des personnes mal intentionnées peuvent falsifier ou contrefaire n'importe quel type d'identification, y compris de nombreux types d'identificateurs biométriques.

Compte tenu des millions de dollars, voire des milliards de dollars, que l'on a estimé qu'il en coûterait à l'époque, pour mettre sur pied un tel système, nous nous sommes demandé comment ce système nous aiderait à être plus en sécurité, à réduire la fraude ou à lutter contre le vol d'identité.

Le sénateur Stratton : Vous avez parlé du vol d'identité, ce que je peux comprendre. Le Sénat et la Chambre des communes procèdent actuellement à la révision du projet de loi C-36, le projet de loi antiterroriste. Est-ce qu'une carte d'identité nationale aiderait à lutter contre le terrorisme?

Mme Stoddart : Nous n'avons vu pratiquement aucune preuve que les cartes d'identité nationale aident à lutter contre le terrorisme. Dans les administrations qui sont allées de l'avant avec des cartes d'identité nationale, on espérait que ces dernières aideraient à combattre le terrorisme. Cependant, nous n'avons vu aucune preuve qu'il y avait plus ou moins de terrorisme selon que les citoyens d'un pays portaient ou non une carte d'identité nationale, non plus qu'un système d'évaluation concluant pour mesurer une telle relation.

Senator Stratton: The only place I have seen national identity cards is in countries with dictatorships. For that reason alone, I say, no, thank you.

Senator Harb: Thank you for your presentation, Commissioner. The office of the Auditor General reports to the House of Commons committee as well as to this committee. One of the mandates of that office is to look at value for money. One could say that it also looks at money for value.

You now have a second mandate. In addition to monitoring the Privacy Act, you have to oversee the Personal Information Protection and Electronic Documents Act. Since a large portion of your personnel is involved in each mandate, would it be viable to combine the two and have only one act to oversee?

Ms. Stoddart: We had not thought of that, honourable senator. Perhaps that is another reform that we could eventually propose. However, for the moment we would suggest that the government concentrate on the preliminary step of revising Privacy Act that governs the privacy rights of Canadians vis-à-vis government agencies that has not been updated for more than 20 years, at a time when privacy rights are being transformed at an extremely rapid rate due to international developments and technological changes.

The second law, the private sector law, has a statutory review built into it, so it will be reviewed starting next year as part of the normal application of the act.

Senator Harb: We heard earlier that the commission you were formerly at had quite a lot of power to enforce and to deal with complaints. In the more than one year that you have been in office, have you had a chance to look at other jurisdictions, be they Canadian provinces or other countries, to find out what things they do that perhaps the Canadian government should consider in updating the Privacy Act? If you have not looked at other jurisdictions, would it be of interest to you to do so to see whether there are things that you can recommend to the government?

Ms. Stoddart: We have not made a formal study simply because we have been preoccupied with administrative issues and because the last phase of our own private sector legislation was to be applied. PIPEDA, our latest private sector privacy act, is quite modern. It was based on the best practices internationally in the late 1990s.

In recommending that the government reform our Privacy Act, we have been thinking of issues that are not covered, such as privacy impact assessments, which are a generally recognized

Le sénateur Stratton : Le seul endroit où j'ai vu des cartes d'identité nationale, c'est dans les dictatures. Pour cette seule raison, je dis non merci.

Le sénateur Harb : Merci de votre exposé, commissaire. Le Bureau de la vérificatrice générale rend des comptes au comité de la Chambre des communes ainsi qu'à notre comité. L'un des mandats de ce bureau est d'examiner la question de l'optimisation des ressources.

Vous avez maintenant un second mandat. En plus de vous occuper du respect de la Loi sur la protection des renseignements personnels, vous devez en faire autant de la Loi sur la protection des renseignements personnels et des documents électroniques. Étant donné qu'une grande partie de votre personnel travaille dans chacun des mandats, serait-il viable de combiner les deux et de n'avoir qu'une seule loi à superviser?

Mme Stoddart : Nous n'avons pas réfléchi à cette question, honorable sénateur. Peut-être s'agit-il d'une autre réforme que nous pourrions proposer un jour. Cependant, pour l'instant, nous proposerions que le gouvernement se concentre sur l'étape préliminaire de la révision de la Loi sur la protection des renseignements personnels qui régit les droits à la vie privée des Canadiens face aux organismes gouvernementaux et qui n'a pas été mise à jour depuis plus de 20 ans, à un moment où les droits à la vie privée se transforment à une vitesse extraordinaire à cause des développements internationaux et des changements technologiques.

La seconde loi, la loi qui s'applique au secteur privé, comporte un article prévoyant une révision réglementaire, alors cette loi sera révisée à partir de l'an prochain dans le cadre de l'application normale de cette loi.

Le sénateur Harb : On nous a dit plus tôt que la Commission où vous étiez auparavant avait beaucoup de pouvoirs pour mettre la loi en application et faire face aux plaintes. Depuis un peu plus d'un an que vous êtes en poste, avez-vous eu l'occasion de jeter un coup d'oeil sur ce qui se fait dans d'autres administrations, qu'il s'agisse de provinces canadiennes ou d'autres pays, pour voir ce qu'elles font et que le gouvernement canadien pourrait peut-être envisager de faire au moment de la mise à jour de la Loi sur la protection des renseignements personnels? Si vous n'avez pas regardé ce qui se fait ailleurs, cela vous intéresserait-il de le faire pour voir s'il y a des choses que vous pourriez recommander au gouvernement?

Mme Stoddart : Nous n'avons pas fait d'étude formelle simplement parce que nous avons été préoccupés par les questions administratives et parce que la dernière phase de notre propre législation sur le secteur privé devait être appliquée. La LPRPDÉ, notre dernière Loi sur la protection des renseignements personnels dans le secteur privé, est assez moderne. Elle était fondée sur les meilleures pratiques en vigueur à l'échelle internationale à la fin des années 90.

En recommandant que le gouvernement révise notre Loi sur la protection des renseignements personnels, nous pensions à des questions qui ne sont pas traitées par la loi, comme l'évaluation

checklist of how a project will impact privacy rights. There is no mandatory obligation in the Privacy Act to control for that as we develop various administrative schemes in the government.

The Chairman: Do you need legislation just to do a privacy impact assessment?

Ms. Stoddart: No, we do not. In fact, Treasury Board has a policy. I think the senators' question was how we could look at best ideas from elsewhere. We have to look seriously at e-government in order to make privacy rights correspond with it. It requires a radically different perspective on use of personal information from the perspective we used when the Privacy Act was drawn up in the 1980s.

Senator Harb: Would it be feasible for your office to make a set of recommendations to the government? We heard earlier in another committee that your office is, in a sense, toothless. You have no ability to enforce any finding. You can only name, audit, investigate and try to talk organizations that fall under your jurisdiction into complying with the law.

It must be a major preoccupation of the commission to tell Parliament that you cannot do the most important part of your job because you have no enforcement powers.

The Chairman: Is it a toothless organization? Do you have any powers to bring in effective remedies?

Ms. Stoddart: We do have powers. The model under which this office operates is the model of an ombudsman with powers to go before the Federal Court in certain cases. This was the model chosen by the Canadian government. The term "toothless" is not quite appropriate. We have a different set of powers for a different approach that was chosen by the legislature in the 1980s, and Parliament chose to renew that model in 2000 when it adopted PIPEDA. It had the chance to look at the model five years ago and decide whether to keep this model or adopt another more confrontational one, which is that of an administrative tribunal, which model is used by the largest provinces in Canada. At that time, Parliament chose not to go that route.

As I said, there is a review of PIPEDA coming up next year. Undoubtedly, this issue will be debated because it seems to be a surprise to members of the community that we are an ombudsman model with certain powers.

That being said, we have not used all the powers that are in the law. I am developing a strategy to use the powers that have not been used until now to enforce the law. Those powers do exist. Some of them are naming names in the public interest. That is

des facteurs relatifs à la vie privée, qui correspond à une liste de vérification généralement reconnue de la façon dont un projet influera sur les droits à la vie privée. La Loi sur la protection des renseignements personnels n'exige pas une telle évaluation lorsque nous élaborons divers systèmes administratifs au gouvernement.

Le président : Avez-vous besoin d'une loi uniquement pour faire une évaluation des facteurs relatifs à la vie privée?

Mme Stoddart : Non, nous n'en avons pas besoin. En fait, le Conseil du Trésor a une politique à cet égard. Je pense que la question du sénateur était comment nous pourrions regarder les meilleures idées qui viennent d'ailleurs. Nous devons penser sérieusement à la question du cybergouvernement de manière à faire une harmonisation avec les droits à la vie privée. Cela nécessite une perspective sur l'utilisation des renseignements personnels qui est radicalement différente de celle que nous avions lorsque la Loi sur la protection des renseignements personnels a été conçue dans les années 1980.

Le sénateur Harb : Serait-il possible pour votre bureau de préparer un ensemble de recommandations à l'intention du gouvernement? Nous avons entendu plus tôt, dans un autre comité, que votre commissariat était, dans un sens, édenté. Vous n'avez pas la capacité de faire appliquer vos constatations. Vous ne pouvez que nommer, vérifier, enquêter et essayer de convaincre l'organisme qui relève de votre compétence de se conformer à la loi.

Cela doit être une préoccupation majeure du commissariat que de dire au Parlement que vous ne pouvez faire la partie la plus importante de votre travail parce que vous n'avez aucun pouvoir de mise en application de la loi.

Le président : S'agit-il d'un organisme édenté? Avez-vous des pouvoirs pour imposer des solutions efficaces?

Mme Stoddart : Nous avons effectivement des pouvoirs. Le modèle en vertu duquel fonctionne le commissariat est le modèle de l'ombudsman, comportant le pouvoir d'aller devant la Cour fédérale dans certains cas. C'est le modèle qui a été choisi par le gouvernement canadien. L'expression « édenté » n'est pas appropriée. Nous avons un ensemble de pouvoirs différents correspondant à une approche différente qui a été choisie par la législature dans les années 1990 et le Parlement a choisi de reconduire ce modèle en 2000 lorsqu'il a adopté la LPRPDÉ. Il a eu l'occasion de regarder le modèle il y a cinq ans et de décider s'il allait conserver ce modèle ou adopter un modèle plus coercitif, qui est celui d'un tribunal administratif, modèle utilisé par les plus grandes provinces du Canada. À cette époque, le Parlement a décidé de ne pas emprunter cette voie.

Comme je l'ai dit, la LPRPDÉ doit faire l'objet d'un examen l'an prochain. Il ne fait aucun doute que cette question sera débattue, parce que les membres de la communauté sont surpris que nous ayons une structure qui s'inspire du modèle d'ombudsman avec certains pouvoirs.

Ceci dit, nous n'avons pas utilisé tous les pouvoirs qui nous sont conférés par la loi. Je suis en train d'élaborer une stratégie pour utiliser les pouvoirs qui n'ont pas été utilisés jusqu'à maintenant pour mettre la loi en application. Ces pouvoirs

something I am currently examining. Another power is taking cases to Federal Court. Another is auditing where we have reasonable grounds to believe that a violation of the law has occurred.

Those are three powers in the law that have not been used until now and which I intend to use in the course of the coming year, in the right circumstances, of course.

Senator Harb: You cannot punish with a fine; you cannot jail someone who has blatantly broken the law.

In a presentation before another committee of the Senate, we heard that one agency that is supposed to be governed by your act is in fact breaking the law under the Personal Information Protection and Electronic Documents Act. The approach being taken is that it is a concern and a problem, but it seems that the Privacy Commissioner has no ability to tackle this issue head on and solve it. I am speaking of credit bureaus, which are covered by the Office of the Privacy Commissioner, giving information of private citizens to another agency without the consent of the citizens. That is a blatant contravention of PIPEDA, but there is nothing being done about it.

How do you investigate those issues? I want to go on record as asking you to investigate this situation, because I think it is extremely serious. We were told that over 18 per cent of the population have checked on their credit in the last three years and, of those, half a million citizens have found problems in the reports they have seen. That is only of the ones who checked on their credit. There are many citizens who have not done so.

Ms. Stoddart: We have wide investigative powers and I am surprised to hear you say that we are refusing to investigate complaints and that we do not take this issue seriously. I gather this is about credit bureau practices. I would be very interested in learning more about this. If there is a group or an organization that feels that we are not tackling a serious problem, that is certainly not our policy.

I would remind the honourable senator that the possibility of investigating many of these issues is shared with our provincial counterparts. Many of the credit reporting issues can be addressed by the provinces as well. We certainly wish to be very vigorous in pursuing those kinds of complaints, and I am concerned if it appears that we are not pursuing them.

The difference of opinion sometimes arises in that under our legislation we cannot impose fines or send people to jail — far from it. We cannot make binding orders. That is the structure that Parliament chose. There are other structures possible. I presume that when Parliament chose this structure in 2000, it investigated

existent. Par exemple, le pouvoir de divulguer des noms dans l'intérêt public. C'est quelque chose que j'examine à l'heure actuelle. Un autre pouvoir, c'est d'amener des cas devant la Cour fédérale. Un autre, c'est celui de procéder à une vérification lorsque nous avons des raisons de croire qu'il y a eu infraction à la loi.

Ce sont là trois pouvoirs conférés par la loi qui n'ont pas été utilisés jusqu'à maintenant et que j'ai l'intention d'utiliser au cours de l'année à venir, dans les bonnes circonstances, évidemment.

Le sénateur Harb : Vous ne pouvez pas punir en imposant une amende; vous ne pouvez pas faire emprisonner quelqu'un pris en flagrant délit.

Dans un exposé devant un autre comité du Sénat, nous avons entendu dire qu'un organisme qui est censé être régi par votre loi enfreint la Loi sur la protection des renseignements personnels et des documents électroniques. L'approche qui a été adoptée, c'est qu'il s'agit d'une préoccupation et d'un problème, mais il semble que la Commissaire à la protection de la vie privée n'a aucun moyen de s'attaquer directement au problème et de le résoudre. Je parle des agences d'évaluation du crédit, qui sont assujetties au Commissariat à la protection de la vie privée, qui donnent de l'information sur des particuliers à d'autres organismes sans le consentement de ces derniers, en violation directe de la LPRPDÉ, mais rien n'est fait à ce sujet.

Comment faites-vous enquête sur ces questions? Je veux qu'il soit indiqué au compte rendu que je vous demande de faire enquête sur cette situation, parce que je pense qu'elle est extrêmement sérieuse. On nous a dit que plus de 18 p. 100 des gens ont vérifié leur crédit au cours des trois dernières années et que de ce nombre, un demi-million de citoyens ont constaté des irrégularités dans les évaluations qu'ils ont vues. Il ne s'agit que des personnes qui ont vérifié leur crédit. Il y a de nombreux citoyens qui ne l'ont pas fait.

Mme Stoddart : Nous avons des pouvoirs d'enquête étendus et je suis surprise de vous entendre dire que nous refusons de faire enquête sur des plaintes et que nous ne prenons pas cette question au sérieux. Je comprends que c'est au sujet des pratiques des agences d'évaluation du crédit. Je serais très intéressée à en savoir davantage sur cette question. S'il y a un groupe ou un organisme qui estime que nous ne traitons pas un problème sérieux, cela n'est certainement pas notre politique.

Je rappellerai à l'honorable sénateur que la possibilité de faire enquête sur un grand nombre de ces questions est partagée avec nos homologues provinciaux. Un grand nombre de problèmes liés à la transmission des renseignements sur le crédit peuvent être traités également par les provinces. Nous désirons certainement être très vigoureux dans l'étude de ce genre de plaintes et je suis inquiète s'il semble que ce n'est pas ce que nous faisons.

La différence d'opinion apparaît quelquefois du fait qu'en vertu de notre loi, nous ne pouvons pas imposer des amendes ou envoyer des gens en prison — loin de là. Nous ne pouvons pas émettre des ordonnances exécutoires. C'est la structure choisie par le Parlement. Il y a d'autres structures possibles. Je suppose que

various models. If Parliament wishes to change the model, a serious study of the advantages and disadvantages of each approach should be made.

Senator Ringuette: You indicated the following in your opening statement:

As an ombudsman, we work independently to investigate complaints, to make recommendations based on findings and to conduct audits under the two federal privacy laws.

Has your department conducted an audit with regard to e-government?

Ms. Stoddart: No, I do not think we have.

Senator Ringuette: What is your reaction to the statement of the Auditor General yesterday that she has audited e-government and found that the privacy protection of citizens therein is ineffective? Is that not your jurisdiction? Is it not your line of business to conduct such a study and make such a finding?

Ms. Stoddart: Yes, it is our line of business, but that does not preclude it from being the line of business of others. There is a privacy aspect to that, and I presume there is also an aspect of administration of government resources.

Senator Ringuette: There is a difference between auditing and commenting on value for money and auditing and commenting on privacy matters. It is apples and oranges. The Auditor General's comments were with regard to the efficiency of security measures protecting Canadians with regard to e-government. According to your statement here, that is completely your line of business; that is your territory.

Ms. Stoddart: Certainly audits dealing with the protection of personal information are our responsibility. I understand that the Auditor General started that audit in 2002 and this is a follow-up to it. Neither I nor interim commissioner Marleau was in the office in 2002.

Senator Ringuette: Before Mr. Marleau, there was another commissioner.

Ms. Stoddart: That is right. Ms. Fraser was doing these audits in 2002 and it is not clear to me what were we doing at that time.

With the rebuilding of our audit capacity, I am hoping to be able to carry out more proactive and vigorous audit functions in the future. I do not think that up until now we would have had the in-house capacity to do those kinds of audits. To come back to one of the themes of tonight's session, this is a function of proper funding to carry out our role. I have said many times that I am very concerned about the necessity for us to have the resources to fulfil our roles in areas of high technological expertise.

lorsque le Parlement a choisi cette structure en 2000, il avait étudié plusieurs modèles. Si le Parlement souhaite changer le modèle, une étude sérieuse sur les avantages et les inconvénients de chaque approche devrait être faite.

Le sénateur Ringuette : Dans votre déclaration préliminaire, vous avez dit :

Notre statut d'ombudsman nous confère l'indépendance requise pour faire enquête sur les plaintes déposées par des particuliers, formuler des recommandations fondées sur nos conclusions d'enquête et procéder à des vérifications sous le régime des deux lois fédérales sur la protection des renseignements personnels.

Est-ce que votre bureau a fait une vérification sur le cybergouvernement?

Mme Stoddart : Non, je ne pense pas.

Le sénateur Ringuette : Comment réagissez-vous à la déclaration faite hier par la vérificatrice générale mentionnant qu'elle avait vérifié le cybergouvernement et découvert que les renseignements personnels des particuliers n'y étaient pas bien protégés? Cela ne fait-il pas partie de vos compétences? Est-ce que cela n'entre pas dans votre secteur d'activité : faire une étude de ce genre et arriver à un tel résultat?

Mme Stoddart : Oui, cela entre dans notre secteur d'activité, mais il n'empêche pas que cela fasse aussi partie des secteurs d'activité d'autres organismes. Il y a un élément de protection des renseignements dans cela et je suppose qu'il y a aussi un élément d'administration des ressources gouvernementales.

Le sénateur Ringuette : Il y a une différence entre la vérification et les observations faites sur les dépenses et la vérification et les observations faites sur la protection des renseignements personnels. Ce sont deux choses différentes. Les observations de la vérificatrice générale portaient sur l'efficacité des mesures de sécurité protégeant les Canadiens en ce qui concerne le cybergouvernement. D'après votre déclaration, cela est complètement dans votre secteur d'activité.

Mme Stoddart : Les vérifications sur la protection des renseignements personnels sont bien sûr notre responsabilité. Je crois comprendre que la vérificatrice générale a commencé cette vérification en 2002 et qu'il s'agit ici d'un suivi. Ni le commissaire Marleau ni moi ne faisons partie du Commissariat en 2002.

Le sénateur Ringuette : Avant M. Marleau, il y avait un autre commissaire.

Mme Stoddart : C'est exact. Mme Fraser faisait ces vérifications en 2002 et je n'ai pas très bien compris ce que nous faisons à cette époque.

Le renforcement de notre capacité de vérification nous permettra, je l'espère, d'être en mesure de faire des vérifications plus proactives et plus vigoureuses à l'avenir. Je ne pense pas que le Commissariat avait jusqu'à aujourd'hui la capacité de faire ce genre de vérifications. Pour revenir à l'un des sujets de la séance de ce soir, il s'agit là d'une fonction de financement approprié afin que nous puissions jouer notre rôle. J'ai dit plusieurs que le besoin de ressources nous permettant de remplir notre rôle dans les

Carrying out audits of information technology systems takes a lot of specialized knowledge. That is an area I want to move into increasingly in the future.

Senator Ringuette: I agree with what you are saying.

With regard to your budget and your mandate, in addition to the human resource expertise in your particular field you should also have access to the technology required to do that kind of audit, which you will probably say is extremely expensive.

How did the Auditor General have access to the very expensive equipment necessary in order to make the public statements that she did? Was your department consulted as the federal expert with regard to this very specific statement? When you make public comments about the privacy of citizens, you had better ensure that you have used all the right technological tools to make such a statement.

I am very puzzled. A red flag was raised for citizens who deal with the federal government through e-government. Since you have the responsibility to report to the public on the security of their dealings with the government, why did the Office of the Auditor General make that statement yesterday?

The Chairman: I should tell you, Ms. Stoddart, that on Tuesday next, the Auditor General will be here to speak to us about her report.

Please proceed.

Ms. Stoddart: In the past, these activities were not carried out on a proactive basis, and nor was the office funded under the Privacy Act. This would require resources under the Privacy Act, and the level of funding for the Privacy Act has not changed for years. Therefore, we would not have been able to carry out such an investigation to the extent that the Auditor General's office did. We are going back to Treasury Board this summer to request more funding because the Privacy Commissioner of Canada should be carrying out such privacy audits.

Senator Ringuette: I understand that. What amount of capital investment would be required with regard to technology in order to enable you to conduct such an e-government audit?

Ms. Stoddart: I do not know, but it would probably be quite expensive because you would need state-of-the-art software and people with state-of-the-art knowledge, so you would have to train your employees or hire from outside.

Senator Ringuette: We are looking at the budget. You said that you wish to be able to conduct such audits and that in order to do so you need the proper technology. We need at least an estimate of the amount of money required to purchase this equipment.

domaines de la haute technologie me préoccupait vivement. La vérification des systèmes de technologie de l'information exige beaucoup d'expertise. C'est un domaine que je voudrais voir explorer de plus en plus à l'avenir.

Le sénateur Ringuette : Je suis d'accord.

En ce qui concerne votre budget et votre mandat, en plus d'experts dans votre domaine particulier, vous devriez aussi avoir accès à la technologie nécessaire pour faire ce genre de vérification, vous allez probablement dire que c'est extrêmement coûteux.

Comment la vérificatrice générale a-t-elle eu accès à ce matériel nécessaire très coûteux qui lui permette de faire ses déclarations publiques? Est-ce que l'on a consulté votre bureau, à titre de spécialiste fédéral, au sujet de cette déclaration très précise? Quand on fait publiquement des déclarations sur la vie privée des citoyens, il faut être sûr d'avoir utilisé tous les outils technologiques appropriés qui permettent justement de faire de telles déclarations.

Je suis vraiment perplexe. Un avertissement a été lancé aux citoyens qui utilisent le cybergouvernement pour leurs affaires avec le gouvernement fédéral. Comment se fait-il le bureau de la vérificatrice générale fasse cette déclaration hier alors que vous êtes responsables de faire rapport aux citoyens des questions de sécurité dans leurs démarches auprès du gouvernement?

Le président : Je dois vous dire, madame Stoddart, que la vérificatrice générale sera ici mardi prochain pour parler de son rapport.

Veuillez continuer.

Mme Stoddart : Auparavant, ces activités n'étaient pas faites de façon proactive et le financement du bureau n'était pas prévu par la Loi sur la protection des renseignements personnels. Il faudrait que la Loi sur la protection des renseignements personnels prévoie des ressources et il y a des années que le niveau de financement prévu par la Loi sur la protection des renseignements personnels est le même. Nous n'aurions donc pas pu enquêter comme l'a fait le Bureau du vérificateur général. Nous retournons cet été au Conseil du Trésor pour demander plus d'argent car le Commissariat à la protection de la vie privée du Canada devrait pouvoir mener de telles vérifications de conformité.

Le sénateur Ringuette : Je comprends. Quel est le montant de l'investissement requis pour la technologie qui vous permettra de faire une telle vérification du cybergouvernement?

Mme Stoddart : Je ne sais pas, mais ce sera probablement un montant très élevé car il faudra des logiciels de pointe et des personnes qui maîtrisent les technologies les plus avancées, il faudra donc former le personnel ou recruter de l'extérieur.

Le sénateur Ringuette : À propos du budget. Vous avez dit vouloir être en mesure de faire de telles vérifications et pour cela, la technologie appropriée est nécessaire. Nous devons au moins avoir une idée du montant d'argent nécessaire pour acheter ce matériel.

Ms. Stoddart: I would think it would cost close to \$1 million to be able to audit, on a regular basis, the handling of personal information throughout the public sector.

[Translation]

Senator Murray: Yesterday morning, the committee heard from Information Commissioner John Reid. He hinted, and not for the first time either, that the two offices, that of the Information Commissioner and that of the Privacy Commissioner, should operate under the same roof. It is fortunate that you are here with us tonight because you performed a dual function while you were serving in Quebec. My question for you is very simple: in the federal context, are you in favour of a merger, or do you prefer to see the two offices remain separate?

Ms. Stoddart: Speaking somewhat metaphorically earlier, I stated that both models were possible. Earlier, two different approaches to implementing the legislation were implicitly discussed. The current model is one that some seem to prefer because it appears to have teeth and in some cases, produces more notable immediate results.

I admit that the two roles could be performed by a single organization. Again, the provinces with the largest populations seem to have the largest offices. That appears to be the case with some European countries that have enacted privacy and access to information legislation. Without committing myself, since I am personally involved, I would have to say that a merger is not beyond the realm of possibility. Are there advantages, or disadvantages to a merger? The federal government has made a conscious decision to have two offices, at a time when the provinces have chosen to have only one. I have not done a comparative analysis of the two different approaches, given the rather unusual circumstances surrounding my appointment. My priority was to rebuild trust in our office. These are questions that you will need to consider.

[English]

Senator Murray: When the Personal Information Protection and Electronic Documents Act was passed in 1999, it contained a provision that in any province that passed substantially similar legislation within a three-year period the provisions of the federal act relating to intra-provincial commercial would not apply. In how many provinces is that the situation, and how is it working out, from your point of view?

Ms. Stoddart: Three provinces have passed legislation that has been recognized by the Governor-in-Council as being substantially similar. It was first recognized in Quebec at the end of 2003, before the final phase of PIPEDA applied. Then Alberta and British Columbia adopted virtually identical legislation at almost the same time this spring. Ontario has just passed protection of personal information health legislation, and the Governor-in-Council is considering whether to designate it as being substantially similar.

Mme Stoddart : Je pense qu'il faudrait environ un million de dollars pour pouvoir vérifier régulièrement le traitement des renseignements personnels dans le secteur public.

[Français]

Le sénateur Murray : Hier matin, M. John Reid, le commissaire à l'information, a comparu devant ce comité. Il a exprimé l'idée — et non pour la première fois — que les deux commissariats, celui de l'information et celui de la vie privée, devraient être sous le même toit. C'est une chance que vous soyez ici ce soir, car au Québec, vous avez rempli les deux fonctions. Ma question est très simple : dans le contexte fédéral, êtes-vous fusionniste ou séparatiste?

Mme Stoddart : Je déclarais plus tôt, dans un autre champ métaphorique, que les deux modèles sont possibles. Tantôt, on discutait implicitement de deux modèles de mise en vigueur de la loi. Le modèle actuel est un modèle que d'aucuns souhaiteraient puisqu'il semble avoir plus de dents et donner dans certains cas des résultats immédiats plus remarquables.

Il est vrai qu'il est possible de combiner les deux rôles dans une seule entité. Encore une fois, c'est l'expérience des provinces les plus peuplées, qui ont les plus grands bureaux. C'est l'expérience de certains pays européens qui ont choisi de se doter de lois de protection sur les renseignements personnels et d'accès à l'information. Je dirais, sans me prononcer parce que je suis impliquée dans ce dossier, que ce genre de modèle est possible. Y a-t-il des avantages ou des désavantages? Le gouvernement fédéral a choisi sciemment d'en avoir deux, au moment même où les provinces ont choisi d'en avoir un. Je n'ai pas fait l'étude des avantages comparatifs car je suis entrée en fonction dans des circonstances plutôt particulières. Je me suis concentrée sur ma priorité qui était de rebâtir le bureau. Voilà les questions que vous devrez considérer.

[Traduction]

Le sénateur Murray : Quand la Loi sur la protection des renseignements personnels et les documents électroniques a été adoptée en 1999, une clause stipulait que toute province qui adoptait une loi essentiellement similaire dans un délai de trois ans serait exemptée des dispositions de la loi fédérale concernant le marché intraprovincial. Combien de provinces sont dans cette situation et comment cela fonctionne, à votre avis?

Mme Stoddart : Trois provinces ont adopté une loi reconnue par le gouvernement en conseil comme étant essentiellement similaire. La première reconnaissance concernait le Québec à la fin de 2003, avant la dernière phase de la mise en œuvre de la LPRPDE. L'Alberta et la Colombie-Britannique ont ensuite adopté une loi pratiquement identique et presque en même temps, ce printemps. L'Ontario vient d'adopter une Loi sur la protection des renseignements personnels en matière de santé et le gouverneur en conseil examine la possibilité de la reconnaître comme étant essentiellement similaire.

Senator Murray: Is it too late for other provinces to do so? I thought there was a three-year deadline.

Ms. Stoddart: I would have to look at the act, senator. I do not have it in front of me. I think the spirit of PIPEDA, although I was not involved in the drafting, is to set a standard for the handling of personal information. It was adopted in order that Canada comply with requirements set out by the European Union in the 1990s.

To answer the other part of your question, we have approached the challenge of having similar privacy rules in different jurisdictions as being one that necessitates great cooperation and a willingness to look at simple and easily applicable solutions in dealing with our provincial counterparts in administering the same legislation.

Senator Murray: Are the private sector people affected indicating to you that it is working well or not working well, or that there are serious problems with what could appear at first blush to cause some confusion?

Ms. Stoddart: You are referring to a patchwork of different legislations?

Senator Murray: Yes. You have not heard that?

Ms. Stoddart: I have not heard that.

Senator Murray: I have not; I am just asking the question.

Ms. Stoddart: No, I have not heard that. There are questions about how the law applies, but we are working actively with our provincial counterparts. We have a memorandum of agreement about how to treat complaints before and after the substantially similar designation comes into effect and how to refer complaints to each other. We are working on a study that will explain Quebec's legislation, which has been in place for almost 10 years now, to the rest of Canada. We are doing our best to pre-empt any complaints about the difficulties of having several jurisdictions legislating on the same issue.

Senator Murray: The big problem when this legislation was going through, in terms of a sector, was health. It was a very serious problem. You need only read the *Debates of the Senate* and the testimony we heard at the Social Affairs Committee at the time. Although I have not had a chance to go back and look this up, I believe that the saw-off was eventually to proclaim the act for all the other sectors and to wait for year or so or more for the health sector to reconcile differences within the sector and differences with the government on the matter. I presume that the entire health sector is now covered, is it?

Ms. Stoddart: The entire health sector is covered by PIPEDA to the extent that it is a commercial activity, unless the province has its own legislation.

Senator Murray: To the extent that it is a commercial activity?

Ms. Stoddart: Yes.

Le sénateur Murray : Est-ce trop tard pour les autres provinces? Je pensais qu'il y avait un délai de trois ans.

Mme Stoddart : Il faudra que je consulte la loi, sénateur. Je ne l'ai pas à portée de la main. Je pense que l'esprit de la LPRPDE, même si je n'ai pas participé à la rédaction, vise à établir une norme pour le traitement des renseignements personnels. Elle a été adoptée afin que le Canada respecte les exigences fixées par l'Union européenne dans les années 90.

Pour répondre à la deuxième partie de votre question, les règlements similaires sur la protection des renseignements personnels dans différentes juridictions exigent, à notre avis, beaucoup de coopération et la volonté de chercher des solutions simples et pratiques pour appliquer la même loi avec nos homologues provinciaux.

Le sénateur Murray : Est-ce que les gens du secteur privé qui sont touchés vous disent que ça fonctionne bien ou pas du tout ou y a-t-il de graves problèmes avec ce qui, à première vue, semble causer une certaine confusion?

Mme Stoddart : Vous parlez d'un assemblage hétéroclite de différentes lois?

Le sénateur Murray : Oui. En avez-vous entendu parler?

Mme Stoddart : Non.

Le sénateur Murray : Moi non plus, je posais seulement la question.

Mme Stoddart : Non, je n'ai pas entendu cela. Des questions se posent sur la façon dont la loi s'applique, mais nous travaillons fort avec nos homologues provinciaux. Nous avons un protocole d'entente portant sur le traitement des plaintes déposées avant et après que la loi a été reconnue comme étant essentiellement similaire et sur la façon selon laquelle l'on se renverra les plaintes. Nous faisons une étude pour expliquer au reste du Canada la loi du Québec qui est en vigueur depuis près de 10 ans. Nous faisons de notre mieux pour prévenir toute plainte reposant sur les difficultés liées au fait que plusieurs juridictions légiféreront sur la même question.

Le sénateur Murray : Lorsque cette loi a été examinée, la santé était le secteur qui posait un grand problème. C'était un très grave problème. Il suffit de lire les *Débats du Sénat* et les témoignages présentés devant le Comité des affaires sociales à cette époque. Bien que je n'ai pas eu l'occasion de les consulter, je crois que le compromis était de promulguer éventuellement la loi pour tous les autres secteurs et d'attendre pendant un an ou plus que le secteur de la santé aplanit les différends à l'intérieur du secteur et les différends avec le gouvernement sur cette question. Je suppose qu'aujourd'hui tout le secteur de la santé est assujéti à la loi, n'est-ce pas?

Mme Stoddart : Tout le secteur de la santé est assujéti à la LPRPDE tant que c'est une activité commerciale, sauf si la province a sa propre loi.

Le sénateur Murray : Tant que c'est une activité commerciale?

Mme Stoddart : Oui.

Senator Murray: That is extremely complex, as you know. X-ray clinics in the private sector are supposedly commercial activities, whereas such clinics in hospitals are supposedly not commercial activities. Similarly, if you get your pharmaceuticals in the hospital, it is not a commercial activity, whereas if you take your prescription to the drugstore, it is. I thought those matters had been resolved.

Ms. Stoddart: I think they are on their way to being resolved, because hospitals are a provincial jurisdictions. Many provinces have for a long time had legislation governing the treatment of personal health information in the public sector. Some of them have moved to extend that to the private sector where PIPEDA would apply unless there is that legislation.

These issues are moving toward resolution in the coming years and toward a common, if not equivalent, standard throughout Canada because of the speed at which we are moving toward electronic health records.

Could I ask my colleague, who is following this file for us, to talk about electronic health records?

Senator Murray: Mr. Alvarez was here the other night in another connection and he gave us quite a rundown. How is that being reconciled with your requirements?

Mr. Raymond D'Aoust, Assistant Privacy Commissioner, Office of the Privacy Commissioner of Canada: We are now formally represented an advisory committee that is developing the privacy and security architecture around the Canada Health Infoway. We had a consultation about three weeks ago at which the first document was submitted to us. It is a requirements document which describes the features of the system to protect the integrity of the system, but also the personal health information. We commented on that at length. There will be another iteration of that document in about a month and there will be another meeting in Montreal. We are part of that.

You should know that Canada Health Infoway is not covered under the Privacy Act. They are doing this as a gesture of goodwill because they realize that confidence and public trust in this initiative hinges on protecting personal information, and they know that we have expertise.

Senator Murray: I believe they were set up under the Canada Corporations Act. Were they specifically exempted from the privacy legislation?

Mr. D'Aoust: They were.

Senator Murray: How did we miss that, Mr. Chairman? I will leave it at that. There is a parliamentary review of your acts coming up.

The Chairman: Section 29 says it is to be done in 2006. Perhaps both acts should be reviewed at once.

Le sénateur Murray : C'est extrêmement compliqué, comme vous le savez. En principe, les cliniques de radiographie du secteur privé sont des entreprises commerciales alors que les mêmes cliniques dans des hôpitaux ne sont théoriquement pas des entreprises commerciales. De même, si un hôpital vous donne des médicaments, ce n'est pas une activité commerciale, mais si vous présentez votre ordonnance à une pharmacie, c'est une activité commerciale. Je pensais que ces questions avaient été résolues.

Mme Stoddart : Je pense qu'elles sont en cours d'être résolues, car les hôpitaux sont de la compétence provinciale. Beaucoup de provinces ont pendant longtemps eu des lois régissant le traitement des renseignements personnels en matière de santé dans le secteur public. Certaines les ont étendues au secteur privé où la LPRPDE s'applique sauf s'il y a cette loi.

Ces questions seront résolues dans les prochaines années et auront une norme commune, sinon équivalente, dans tout le Canada grâce à notre rapide progression dans le domaine des dossiers électroniques de santé.

Puis-je demander à mon collègue, qui s'occupe de ce dossier pour nous, de vous en dire quelques mots?

Le sénateur Murray : M. Alvarez était ici l'autre nuit, pour autre chose, il nous en a donné un bon aperçu. En quoi cela est-ce lié à vos exigences?

M. Raymond D'Aoust, commissaire adjoint à la protection de la vie privée, Commissariat à la protection de la vie privée du Canada : Nous avons officiellement mis sur pied un comité consultatif qui élabore la protection de la vie privée et l'architecture de sécurité dans Inforoute Santé du Canada. Nous nous sommes rencontrés il y a trois semaines et le premier document nous a été présenté. Il s'agit d'un document sur les besoins détaillant les caractéristiques du système pour protéger l'intégrité du système, mais aussi les renseignements personnels en matière de santé. Nous en avons beaucoup parlé. Il y aura une autre itération de ce document dans environ un mois et une autre réunion à Montréal. Nous y participons.

Vous savez que Inforoute Santé du Canada n'est pas protégée par la Loi sur la protection des renseignements personnels. C'est un geste de bonne volonté de leur part, car ils réalisent que la foi et la confiance du public dans cette initiative reposent sur la protection des renseignements personnels et ils connaissent notre compétence dans ce domaine.

Le sénateur Murray : Je crois qu'ils ont été établis en vertu de la Loi sur les corporations canadiennes. Ont-ils été expressément exemptés de la Loi sur la protection des renseignements personnels?

M. D'Aoust : Oui.

Le sénateur Murray : Comment cela a-t-il pu nous échapper, monsieur le président? Bref, je préfère m'en tenir à cela. Un suivi parlementaire de vos lois est prévu pour bientôt.

Le président : L'article 29 énonce que le suivi parlementaire doit être fait en 2006. Peut-être que les deux lois pourraient être revues en même temps.

Ms. Stoddart: There will be a statutory review of PIPEDA next year, but I have met with the Minister of Justice and expressed to him our great concern with the fact that the Privacy Act has never been reviewed in some 23 years. We are starting to work with our colleagues in the Department of Justice on the reform of the Privacy Act, but I do not know that there is a parliamentary committee looking at it at the moment.

Senator Murray: That is a good idea. On PIPEDA, we should flag this whole health sector, because, as you will recall, it preoccupied us for weeks.

The Chairman: The review is to be done before a parliamentary committee, so parliamentary committees will have an opportunity for input, which is excellent.

Senator Murray: We do not know which committee. That is next year.

[Translation]

Senator Ferretti Barth: Ms. Stoddart, you served as President of the Commission d'accès à l'information du Québec, and subsequently you were appointed privacy commissioner. Is that correct?

Ms. Stoddart: That is correct.

Senator Ferretti Barth: Can you explain to me the difference between the personal information protection and privacy?

Ms. Stoddart: When I took on this position, I had the same reaction as you because I believed the two concepts were related, even though the duties were different. I believe the designation "Office of the Privacy Commissioner" is not entirely accurate. It leads to some confusion, not only from the standpoint of semantics, but from an operational perspective as well.

Elsewhere in the world, people speak of a commissioner responsible for personal information protection. That is the designation given to this official in Quebec. These persons are responsible for personal information.

Privacy is a much broader concept that encompasses other human considerations. A decision was made to use in English a concept that legally, is more appropriate, namely personal information protection.

Senator Ferretti Barth: Two foreigners applied to come to Canada as informal caregivers and were required to submit several personal documents as part of the application process, on the grounds that these documents were necessary in order for them to gain entry into the country.

Are you aware of this incident that took place at the Canadian embassy in Manila?

Ms. Stoddart: Unfortunately, I am not aware of it.

Senator Ferretti Barth: The official at the Canadian embassy in Manila asked the applicants to produce pay stubs.

Mme Stoddart : Il y aura un examen législatif de la LPRPDE l'année prochaine, mais j'ai rencontré le ministre de la Justice et je lui ai fait part de nos vives préoccupations du fait que la Loi sur la protection des renseignements personnels n'a pas été revue depuis environ 23 ans. Nous commençons à collaborer avec nos collègues du ministère de la Justice sur la réforme de la Loi sur la protection des renseignements personnels, je ne sais pas si un comité parlementaire est en train de l'étudier actuellement.

Le sénateur Murray : C'est une bonne idée. Pour la LPRPDE, nous devrions nous pencher sur tout le secteur de la santé, car, vous vous en souvenez, il nous a préoccupé des semaines durant.

Le président : Le suivi doit être fait devant un comité parlementaire, donc les comités parlementaires auront leur mot à dire, ce qui est excellent.

Le sénateur Murray : Nous ne savons pas quel comité en sera chargé. C'est pour l'année prochaine.

[Français]

Le sénateur Ferretti Barth : Madame Stoddart, vous avez été présidente de la Commission d'accès à l'information du Québec et par la suite, vous êtes devenue commissaire à la protection de la vie privée. Est-ce exact?

Mme Stoddart : C'est exact, oui.

Le sénateur Ferretti Barth : Pouvez-vous expliquer la différence entre la protection des renseignements personnels et la protection de la vie privée?

Mme Stoddart : En assumant cette fonction, j'ai eu la même réaction que vous parce que je crois que ce sont deux concepts interreliés, mais qui sont différents. Le Commissariat à la protection de la vie privée du Canada n'est pas une appellation exacte. Cela amène une confusion, non seulement sémantique mais aussi opérationnelle.

Partout dans le monde on parle du commissaire à la protection des données. Au Québec, on l'appelle le commissaire à la protection des renseignements personnels. Ce sont des commissaires qui s'occupent de l'information personnelle.

La vie privée, quant à elle, est une notion beaucoup plus large qui englobe d'autres aspects de l'existence humaine. En anglais, on a choisi d'utiliser un concept légalement plus approprié qui est celui de la protection des données.

Le sénateur Ferretti Barth : Deux étrangers devaient venir au Canada à titre d'aidants naturels et on a exigé des demandeurs plusieurs documents personnels, prétextant que ces documents étaient nécessaires à l'entrée des deux étrangers au pays.

Êtes-vous au courant de cet incident survenu à l'ambassade du Canada à Manille?

Mme Stoddart : Non, malheureusement, je ne connais pas le problème.

Le sénateur Ferretti Barth : Le fonctionnaire à l'ambassade du Canada à Manille a demandé aux demandeurs leur déclaration de revenus.

Here in Canada, this type of information is strictly confidential and no one can merely request it. What is your opinion of this situation?

Ms. Stoddart: I cannot comment, but I can send you a written response to your query.

Senator Ferretti Barth: My next question concerns the advisability of merging the Office of the Information Commissioner with the Office of the Privacy Commissioner. Your budget does not allow you to meet all of your organization's objectives. Why should the two offices not be merged into one?

Ms. Stoddart: I have to say that the two offices already form a single entity of sorts for the purposes of budgets and reports submitted to Treasury Board. Occasionally, we are compared to Siamese twins in that we are not fully separate from one another. In fact, the two offices have some administrative similarities which are recognized in the public accounts.

Senator Ferretti Barth: In 2004, you established a five-member advisory committee. Is that correct?

Ms. Stoddart: That is correct.

Senator Ferretti Barth: What criteria were used to select committee members? Did you oversee the selection process or did you look to various organizations for assistance? How was this advisory committee formed?

Ms. Stoddart: The members of this panel of experts were selected in consultation with the deputy commissioners. These experts are nationally recognized.

Senator Ferretti Barth: Was the public consulted on these selections?

Ms. Stoddart: No, we approached prospective members in person.

Senator Ferretti Barth: Are the members remunerated for their services?

Ms. Stoddart: No.

Senator Ferretti Barth: Were they recommended by the government?

Ms. Stoddart: No, they were not. I asked them to serve as expert advisors to our office.

Senator Ferretti Barth: And are they experts in your field?

Ms. Stoddart: They are.

[English]

Senator Downe: My questions pertain to the statements in your annual report about the large number of complaints about banks. Other than faxing information to junkyards in foreign countries, what is the nature of those complaints against the banks? Is there one bank that is a major problem, or is this across all banks?

Ici au Canada, une déclaration de revenus c'est strictement personnel. Personne ne peut demander ce genre de renseignements. Quelle est votre opinion?

Mme Stoddart : Je ne devrais pas commenter, mais je peux vous envoyer une réponse par écrit.

Le sénateur Ferretti Barth : Mon autre question porte sur le bien-fondé de jumeler le Commissariat de l'accès à l'information avec le Commissariat à la protection de la vie privée. Votre budget ne vous permet pas de mener à bien tous les objectifs de votre institution. Pourquoi les deux commissariats ne pourraient-ils pas être ensemble?

Mme Stoddart : Je dois dire que les deux commissariats forment déjà une entité aux fins de l'octroi des crédits et des rapports acheminés au Conseil du Trésor. On dit parfois que nous sommes comme des jumeaux siamois, nous ne sommes pas complètement séparés. De fait, nous avons des affinités administratives qui sont reconnues dans les comptes publics.

Le sénateur Ferretti Barth : En 2004, vous avez mis sur pied un comité consultatif composé de cinq membres. C'est exact?

Mme Stoddart : Oui.

Le sénateur Ferretti Barth : Comment les membres de ces comités sont-ils choisis? Est-ce vous qui faites la sélection ou faites-vous appels à différents organismes? Comment avez-vous formé ce comité consultatif?

Mme Stoddart : C'est un comité d'experts dont les membres ont été sélectionnés en consultation avec les commissaires adjoints. Le comité est composé d'experts reconnus à travers le Canada.

Le sénateur Ferretti Barth : Avez-vous fait appel à la population?

Mme Stoddart : Non, nous les avons approchés individuellement.

Le sénateur Ferretti Barth : Ces gens sont-ils rémunérés?

Mme Stoddart : Non.

Le sénateur Ferretti Barth : Sont-ils recommandés par le gouvernement?

Mme Stoddart : Non, ils ne sont pas recommandés par le gouvernement. J'ai demandé à ces gens d'agir à titre d'experts conseils pour notre bureau.

Le sénateur Ferretti Barth : Ce sont des experts de votre domaine?

Mme Stoddart : Exactement, oui.

[Traduction]

Le sénateur Downe : Ma question porte sur les indications dans votre rapport annuel sur le nombre élevé de plaintes déposées contre les banques. À part la télécopie de renseignements à des parcs de ferrailles dans des pays étrangers, quelle est la nature de ces plaintes contre les banques? S'agit-il d'une banque en particulier qui pose un problème majeur ou de toutes les banques?

Ms. Stoddart: No, there does not seem to be. Complaints against the banking sector are a significant part of our case load, because Canadians use banks a lot. We all have a bank account, if not several. The complaints are mainly about use and disclosure, as I remember; for example, what the bank is asking for in terms of personal information and who it is disclosing it to. Many of those cases are described in our annual report or on our web site.

Senator Downe: Is there any difference between traditional banks and the new e-banks such as ING and President's Choice?

Ms. Stoddart: That is a very interesting question. We would have to do a more detailed study than we have yet been able to do. Superficially, it does not seem to our staff that there is a distinguishable difference between the new commercial banks and the traditional "big five," if that is the correct term for them. We have asked ourselves that question, but it would require a more detailed study than the ones we have done so far. I would say that for the moment we have not noticed a significant difference in banking practices.

Senator Downe: Credit cards were traditionally issued by the big, traditional banks. In recent years, a lot of foreign companies have moved into Canada offering credit cards. Have you noticed any difference between our home grown credit cards and those of the foreigners who have come into this area?

Ms. Stoddart: It has not been brought to my attention that there is a marked difference. There are sometimes problems with the handling of credit cards across the sector.

Senator Downe: My last question pertains to the question asked earlier about the national identity card system and your concerns about it. Do you have similar concerns about the SIN numbers that Canadians have?

Ms. Stoddart: Yes, we have great concerns about the SIN numbers, and my predecessors and I have made those concerns public time and again in annual reports. It is documented that the number of social insurance numbers in circulation is far in excess of the number that have been issued to Canadians. That is an example of careless handling of personal information, and we monitor and report on that regularly.

This is an early example of the challenge for a public administration to take the protection of personal information issues seriously and to build procedures for that. That is why we are happy to cooperate with the government in doing privacy impact assessments. We have been doing those for the government, at the request of Treasury Board, in the last two years to help forestall the creation of any new privacy problems that could crop up in the implementation of new laws, and the setting up of new structures and procedures.

Mme Stoddart : Non. Les plaintes contre les banques constituent une grosse partie du nombre de plaintes déposées car les Canadiens utilisent beaucoup les banques. Nous avons tous un compte en banque, sinon plusieurs. Les plaintes portent principalement sur l'utilisation et la divulgation, autant que je m'en souviens, par exemple, ce que la banque demande en termes de renseignements personnels et à qui elle les divulgue. Un grand nombre de ces cas sont décrits dans notre rapport annuel ou dans notre site Web.

Le sénateur Downe : Y a-t-il une différence entre les banques traditionnelles et les nouvelles banques électroniques comme ING et President's Choice?

Mme Stoddart : C'est une question très intéressante. Il faudra que nous fassions une étude plus approfondie que celles que nous avons pu faire à ce jour. À première vue, notre personnel ne remarque pas de différence nette entre les nouvelles banques commerciales et les cinq grandes banques, si c'est ainsi qu'on les appelle. Nous nous sommes posés cette question, mais il faudrait une étude plus approfondie que celles faites à ce jour. Pour le moment, nous n'avons pas remarqué de différence importante dans les pratiques bancaires.

Le sénateur Downe : Traditionnellement, c'était les grandes banques qui délivraient les cartes de crédit. Beaucoup de sociétés étrangères se sont implantées ces dernières années au Canada pour offrir des cartes de crédit. Avez-vous remarqué une différence entre nos cartes de crédit et celles de ces sociétés étrangères qui ont pénétré ce secteur?

Mme Stoddart : On ne m'a pas signalé de différence nette. Il y a parfois des problèmes liés au traitement des cartes de crédit dans le secteur.

Le sénateur Downe : Ma dernière question se rapporte à la question posée tout à l'heure sur la carte d'identité nationale et vos préoccupations à ce sujet. Est-ce que les numéros d'assurance sociale des Canadiens vous préoccupent autant?

Mme Stoddart : Oui, nous sommes très préoccupés par les numéros d'assurance sociale. Mes prédécesseurs et moi-même avons, à plusieurs reprises, fait publiquement part de nos préoccupations dans nos rapports annuels. Le nombre des numéros d'assurance sociale en circulation dépasse de loin le nombre délivré aux Canadiens. C'est un exemple de traitement insouciant des renseignements personnels, nous surveillons ce problème et nous en faisons rapport régulièrement.

C'est un premier exemple du défi posé à une administration publique pour qu'elle prenne au sérieux les questions sur la protection des renseignements personnels et qu'elle élabore des procédures à cet effet. C'est pour cela que nous sommes heureux de collaborer avec le gouvernement pour évaluer les incidences de la protection des renseignements personnels. Nous faisons ces évaluations pour le gouvernement, à la demande du Conseil du Trésor, depuis deux ans afin d'éviter l'apparition de nouveaux problèmes de protection des renseignements personnels lors de la mise en œuvre de nouvelles lois et l'élaboration de nouvelles structures et procédures.

[Translation]

Senator Plamondon: I worked in the field of consumer affairs for 40 years before I was appointed to the Senate and I have to say that for the past 20 years, the focus has been on privacy issues. I attended meetings of the OECD in The Hague and in the United States. Naturally, I followed the proceedings of the parliamentary commission in Quebec. That province has carried out several studies on privacy.

I have some questions for you concerning consent. The same question was put to your assistant at a committee meeting several hours ago. This committee is examining budgets and as I see it, your office is not adequately funded and you have not been sufficiently proactive. By seeking additional funding, you just might be able to accomplish what I am about to ask you to do.

Most of the problems that consumers encounter with banks, insurance companies and credit cards or when opening an account stem from the fact that in the majority of cases, consumers broadly consent to all kinds of things, without really knowing what they are in fact agreeing to. They believe their consent is being sought so that the institution in question can acquire the necessary information to issue them a credit card or approve a loan. However, they are unaware of the ramifications of giving their consent. Quebec legislation maintains that consent must be informed and given freely and openly. The consequences of giving one's consent are clear.

Could you be more proactive and look into the whole issue of consent, particular as it applies to insurance, credit cards and banks, and the reasons why consent is in fact being sought? My question relates more specifically to insurance. I have already managed to get one Quebec company to change its position on consent, because the situation was open to abuse. Given the nature of the consent, the company could request information from your neighbour or any one on the street, because the form read "any other person." In some cases, consent is granted for an unlimited period of time and there is no room for any corrections. A person cannot alter the form so that it reads "for a limited period of time."

If you were to adopt a more proactive stance on the issue of consent given by millions of Canadians when it comes to such things as the banking system, insurance and credit cards, you would be doing people a big favour. How much money would you need to move in this direction?

Ms. Stoddart: My colleague is taking notes, as you can see. In order to carry out this highly important evaluation exercise, we would certainly need in the neighbourhood of \$1 million to acquire the proper tools.

Senator Plamondon: And would you consider this to be one of your priorities?

Ms. Stoddart: Yes. My goal for this year is to be more proactive and to use the various mechanisms in the legislation that have not been used to date.

Senator Plamondon: Do you have the necessary funds to carry out this operation?

[Français]

Le sénateur Plamondon : J'ai oeuvré dans le domaine de la consommation pendant 40 ans avant d'arriver au Sénat et je dois dire que les 20 dernières années ont été concentrées sur la protection de la vie privée. J'ai participé à des réunions à l'OCDE, à La Haye et aux États-Unis. Évidemment, j'ai suivi toute la commission parlementaire au Québec où on a fait plusieurs études sur la protection de la vie privée.

J'aimerais vous poser des questions sur le consentement. On a posé la même question à votre adjointe dans une réunion de comité, il y a quelques heures. On examine les budgets. Il me semble que vous n'avez pas assez d'argent et que vous n'avez pas été assez proactive. En demandant des crédits supplémentaires, vous pourriez peut-être faire ce que je vais vous demander.

La plupart des problèmes que les consommateurs ont avec les banques, les compagnies d'assurance, les cartes de crédit et l'ouverture d'un compte, c'est que la majorité d'entre eux signent des consentements qui sont très larges et dont ils ne connaissent pas la portée. Ils croient que c'est pour aller chercher une information ponctuelle pour qu'on leur accorde une carte de crédit ou un prêt, mais ils ne connaissent pas l'ampleur des conséquences du consentement. La loi du Québec dit qu'un consentement doit être manifeste, libre et surtout éclairé. On connaît donc les conséquences du consentement.

Pourriez-vous être plus proactive afin d'examiner — surtout dans le domaine de l'assurance, des cartes de crédit et des banques — le consentement qui est demandé et voir pour quelles fins il a été demandé? Mon intervention porte surtout sur l'assurance. Au Québec, j'ai déjà réussi à faire changer un consentement à une compagnie d'assurance parce qu'il était abusif. Avec le consentement qui était donné, on pouvait demander de l'information à votre voisin ou à n'importe qui sur la rue puisque cela disait « ou toute autre personne ». Il y a des consentements qui sont très larges, pour une durée illimitée et on n'a pas d'espace pour le modifier. On ne peut pas écrire « pour un certain temps ».

Si vous étiez plus proactive sur le consentement donné par des millions de Canadiens pour tout ce qui touche le système bancaire, les assurances et les cartes de crédit, vous leur rendriez un grand service. Vous auriez besoin de combien d'argent pour le faire?

Mme Stoddart : Vous voyez que mon collègue prend des notes. Je crois que pour cet exercice d'évaluation très important, il nous faudrait certainement autour d'un million de dollars pour s'équiper de façon appropriée.

Le sénateur Plamondon : Voyez-vous cela dans vos priorités?

Mme Stoddart : Oui, cette année, mon but est d'être plus proactive et d'utiliser les différents outils de la loi qui n'ont pas été utilisés jusqu'à maintenant.

Le sénateur Plamondon : Avez-vous le budget pour le faire?

Ms. Stoddart: Not really. I mentioned the sum of \$1 million for the public sector. For the private sector, I could add \$200,000 or thereabouts to that figure, because we need to find out about and understand all of these business practices. However, we need to have good reason to audit private sector operations. We need to be able to justify our actions. We have no doubt that this is possible.

[English]

The Chairman: You must have some experience with the various consent forms from life insurance companies, banks and so on. Have you not been dealing with some complaints on that already?

Ms. Stoddart: We have had complaints, and many of them are posted on our website. We do not post the findings in all the cases because after a time they tend to resemble each other. We are sometimes asked why there are not more things on our website. We publish the ones that add something new to what has already been said.

[Translation]

Senator Plamondon: However, the same major systemic problem keeps cropping again and again. It is not enough merely to make changes. We must correct the problem once and for all.

Ms. Stoddart: I was simply explaining what we had already done. However, you are correct. If there is reason to believe that the problem has not been resolved, despite our notices, then we could well be justified in taking a closer look at an institution's practices.

[English]

The Chairman: I would like to go back to the first question I asked you about your budget. You are currently funded year to year. You are planning to make a proposal to get some long-term funding, probably in the realm of \$12 million to \$13 million. However, if you are going to do the additional things suggested by Senators Ringuette and Plamondon, you might be looking at \$15 million to \$20 million.

Are you now working on a long-term budget to negotiate with Treasury Board? You will have to increase your staff and training for your staff, and you will have to buy new software and hardware. Are you working on numbers now for such a budget to take to Treasury Board?

Ms. Stoddart: Yes, we are. We are doing a business case review of our major and most costly activity, which is complaint handling, mediation and so on. We will then look at our other functions. We hope to finish this exercise by this summer and then go to Treasury Board with a list of what an efficient Privacy Commissioner should be doing and a list of the software, technological tools and training needed and profiles of people who have expertise in all these areas. To do this, well takes very

Mme Stoddart : Difficilement. J'ai parlé d'un million de dollars en général pour le secteur public. Pour le secteur privé, je pourrais ajouter quelque 200 000 dollars parce qu'il faut connaître et comprendre toutes ces pratiques commerciales. Cependant, pour faire des vérifications dans le secteur privé, il faut avoir des motifs raisonnables. Il faut penser à cela et justifier ces vérifications. Nul doute que c'est possible de le faire.

[Traduction]

Le président : Vous devez connaître les divers formulaires de consentement des sociétés d'assurance-vie, des banques et ainsi de suite. Avez-vous déjà reçu des plaintes à ce sujet?

Mme Stoddart : Nous avons reçu des plaintes, nous en affichons beaucoup dans notre site web. Nous n'affichons pas les résultats pour tous les cas, car après un certain temps, ils ont tendance à se ressembler. On nous demande parfois les raisons pour lesquelles notre site web n'a pas un plus grand contenu. Nous publions les plaintes qui apportent quelque chose de nouveau.

[Français]

Le sénateur Plamondon : Cependant, le problème revient et il est toujours le même. Il s'agit d'un problème systémique d'importance. Il ne suffit pas d'apporter des changements dans le seul but de créer une diversité; il faut régler le problème.

Mme Stoddart : Je ne faisais qu'expliquer ce qui a été fait. Toutefois, vous avez raison. S'il existe des raisons de croire que le problème persiste, malgré nos avis, cela pourra justifier, par exemple, que l'on évalue de plus près les pratiques d'une institution.

[Traduction]

Le président : J'aimerais revenir à ma première question sur votre budget. Vous êtes actuellement financés sur une base annuelle. Vous prévoyez de faire une proposition pour obtenir un financement à long terme, probablement aux alentours de 12 à 13 millions de dollars. Cependant, si vous allez faire les choses supplémentaires suggérées par les sénateurs Ringuette et Plamondon, il faudrait envisager de 15 à 20 millions de dollars.

Préparez-vous un budget à long terme pour le présenter au Conseil du Trésor? Il vous faudra agrandir votre personnel, accroître la formation de vos employés, acheter des logiciels et du matériel nouveaux. Êtes-vous en train de calculer le montant d'un tel budget pour le présenter au Conseil du Trésor?

Mme Stoddart : Oui. Nous faisons une revue commerciale de cas de nos activités principales et les plus coûteuses, comme le traitement des plaintes, les médiations et ainsi de suite. Nous examinerons ensuite les autres fonctions. Nous espérons terminer ces travaux cet été et présenter au Conseil du Trésor une liste des tâches que devrait entreprendre un commissaire à la protection de la vie privée qui se veut efficient. Nous présenterons aussi une liste des logiciels, des outils technologiques et de formation nécessaires

skilled people. We would present a list of what we would need to do the job as the law envisages it.

The Chairman: You will factor in the number of new people that you will have to hire?

Ms. Stoddart: Yes.

The Chairman: How many people do you have on your payroll now?

Ms. Stoddart: At the present time we have 86. We have a budget for a little less than 100, but with the administrative challenges we have had over the last year, the number has gone down to 86. We will soon be hiring to bring the number back up to 100.

[Translation]

Senator Day: Thank you, ladies and gentlemen, for agreeing to meet with the committee. This has been a very interesting discussion.

[English]

I will start with your statement that you have been talking to the Minister of Justice with respect to the Privacy Act. My question also goes to your dealings in relation to your budget with Treasury Board Secretariat.

Perhaps we have been remiss in not having you appear before us more frequently. It seems that as an officer of Parliament you believe that there should be changes to legislation to enable you to perform a function that you are not performing, as a result of which you are unable to serve Parliament adequately. Should we not have better and more frequent contact so that we know what your concerns are?

Ms. Stoddart: Yes, certainly. To be an officer of Parliament means that one has a close working relationship with Parliament, a relationship that is different from that of other departments and agencies.

The House of Commons has set up a special committee before which we have appeared several times. We have a close working relationship with that committee.

The Chairman: What is the name of that committee?

Ms. Stoddart: It is the Access to Information, Privacy and Ethics Committee which was set up this fall. You might want to consider that kind of a specialized committee.

Senator Day: Prior to the formation of that committee, you waited to be invited to appear before either a House of Commons committee or a Senate committee from time to time?

Ms. Stoddart: I gather so, yes. I was not here very long before this fall. In the six months that I have been in this position we have been invited a couple of times.

ainsi que les profils des spécialistes de tous ces domaines. Pour cela, nous recruterons des personnes très compétentes. Nous présenterons une liste de ce dont nous avons besoin pour faire le travail comme prévu par la loi.

Le président : Vous tiendrez compte du nombre de nouveaux employés que vous devez recruter?

Mme Stoddart : Oui.

Le président : Combien d'employés comptez-vous aujourd'hui?

Mme Stoddart : Nous avons actuellement 86 employés. Notre budget est prévu pour un peu moins de 100 employés, mais vu les problèmes administratifs rencontrés l'année dernière, le nombre est tombé à 86. Nous allons très bientôt recruter pour remonter à 100 employés.

[Français]

Le sénateur Day : Je vous remercie, messieurs, dames, d'avoir accepté de comparaître devant notre comité. Cette discussion fut très intéressante.

[Traduction]

Je vais commencer par ce votre rencontre avec le ministre de la Justice au sujet de la Loi sur la protection des renseignements personnels. Ma question porte aussi sur vos rapports avec le secrétariat du Conseil du Trésor concernant votre budget.

Nous nous sommes peut-être rendus coupables de négligence en ne vous ayant pas invitée plus souvent. En tant que haut fonctionnaire du gouvernement, on penserait que la Loi serait modifiée afin de pouvoir accomplir une tâche que l'on n'accomplit pas; le résultat est que l'on se trouve dans l'impossibilité de servir efficacement le Parlement. Ne devrions-nous pas avoir des contacts plus fréquents et meilleurs afin que nous soyons au fait de vos préoccupations?

Mme Stoddart : Oui, certainement. Être un haut fonctionnaire du Parlement implique une collaboration étroite avec le Parlement, une collaboration différente de celle avec les autres ministères et organismes.

La Chambre des communes a mis sur pied un comité spécial devant lequel nous avons comparu plusieurs fois. Nous avons établi une collaboration étroite avec ce comité.

Le président : Comment s'appelle ce comité?

Mme Stoddart : Le Comité de l'accès à l'information, de la protection des renseignements personnels et de l'éthique. Il a été formé cet automne. Vous devriez peut-être envisager un comité de ce genre.

Le sénateur Day : Avant la formation de ce comité, attendiez-vous d'être invité pour apparaître devant un comité de la Chambre des communes ou un comité sénatorial de temps à autre?

Mme Stoddart : Je pense que oui. Je n'avais pas été longtemps ici avant cet automne. Depuis six mois que j'occupe ce poste, nous avons été invités deux ou trois fois.

Senator Day: Apart from this committee that has been recently formed, if you believe that there should be some changes to the Privacy Act, do you go to the Justice Department for help in dealing with your concerns, or do you go to the executive branch because you think that is where you should be reporting?

Ms. Stoddart: No, we clearly do not report to the executive branch.

Senator Day: I know that you do not formally.

Ms. Stoddart: We do not report to the executive branch informally either. We have a great deal of structural autonomy to do our job.

We spoke with the Minister of Justice because it is my understanding that the Minister of Justice is responsible for drawing up legislation and presenting it to both Houses of Parliament. The Minister of Justice is also the supervisor of a great number of highly specialized experts in privacy legislation, and you would need their help in order to modernize the act. This is not a simple exercise.

Senator Day: You are quite right that the Department of Justice is very good at drafting, and that is where you go to draft, but you have to know what you want drafted. There have to be policy considerations. Are you developing policy considerations with the Department of Justice prior to speaking to the committees of Parliament, of which you are an officer?

Ms. Stoddart: We raised issues with the Department of Justice, but many of those issues had been highlighted. I was re-presenting them and bringing this back on to the public agenda. They had been developed by former commissioner Phillips and were presented publicly in 2000.

Mr. D'Aoust: They were presented to the Department of Justice in 2000, prior to the arrival of the previous commissioner, Mr. Radwanski.

Senator Day: We will have further discussion of this among ourselves. Perhaps we have been somewhat remiss in not keeping the avenues of communication open so that if you think some things should be changed, you have somewhere to go, and this applies not only to your commission, but to others. We could urge the executive to come forward with some changes that will allow you to do a better job for us as parliamentarians.

I will return to a couple of small details to round out the comparison that we are trying to do between the various officers of Parliament and the various commissions.

You have 86 employees and that number will increase to 100. There is a provision in each of the acts for the filing of individual complaints. You investigate them and mediate them, et cetera. How many of your employees are involved in that and how many are involved in the various studies that you get involved in?

Le sénateur Day : Mis à part ce comité nouvellement formé, si vous estimez que la Loi sur la protection des renseignements personnels devrait être modifiée, iriez-vous au ministère de la Justice pour qu'il vous aide à régler vos problèmes ou à la direction de l'exécutif parce que vous pensez que c'est là où vous devez rendre compte?

Mme Stoddart : Non, nous ne faisons pas rapport au pouvoir exécutif.

Le sénateur Day : Je sais que vous ne le faites pas de façon officielle.

Mme Stoddart : Non plus de façon officieuse. Notre organisation a beaucoup d'autonomie dans l'exécution de son travail.

Nous nous sommes entretenus avec le ministre de la Justice, car je crois comprendre que c'est lui qui doit rédiger les textes législatifs et les présenter aux deux Chambres du Parlement. Le ministre de la Justice supervise également un grand nombre d'experts hautement spécialisés dans la législation qui touche à la protection de la vie privée, et vous auriez besoin de leur aide pour moderniser la loi. Ce n'est pas un exercice simple.

Le sénateur Day : Vous avez raison de dire que le ministère de la Justice fait un bon travail de rédaction et que c'est lui qui rédige les textes, mais vous devez savoir ce que vous voulez écrire. Vous devez tenir compte des politiques. Est-ce que vous le faites en collaboration avec le ministère de la Justice avant de parler aux comités du Parlement, dont vous êtes un haut fonctionnaire?

Mme Stoddart : Nous avons abordé certaines questions avec le ministère de la Justice, mais bon nombre avaient déjà été mises en lumière. Je les ai présentées de nouveau pour qu'elles fassent l'objet d'un débat public. Ce sont des questions que l'ancien commissaire Phillips avait soulevées et qui ont été présentées publiquement en 2000.

M. D'Aoust : Elles ont été présentées au ministère de la Justice en 2000, avant l'arrivée du commissaire précédent, M. Radwanski.

Le sénateur Day : Nous allons discuter de cette question plus en détail entre nous. Nous avons peut-être négligé de garder les voies de communication ouvertes et vous donner ainsi un endroit où aller si vous pensez que certaines choses devraient être changées, et ceci est valable non seulement pour votre commission, mais pour les autres également. Nous pourrions presser le pouvoir exécutif d'apporter quelques changements pour vous permettre de faire un meilleur travail pour nous, les parlementaires.

J'aimerais revenir sur quelques petits détails pour compléter la comparaison que nous essayons d'établir entre les divers fonctionnaires du Parlement et les diverses commissions.

Vous avez 86 employés et ce nombre va passer à 100. Chacune des lois comporte une disposition pour le dépôt des plaintes. Vous menez une enquête et vous assurez l'arbitrage, etc. Combien d'employés sont affectés à cette tâche et combien sont affectés aux diverses études auxquelles vous participez?

Ms. Stoddart: Approximately 35 per cent of our staff is involved in complaint investigation. It is more if you add those who deal with lawyers, and then if there is publicity, communications people become involved. The basic investigation and inquiry staff is about 35 per cent of our resources.

There is a very small group of people who do studies. We do not do fundamental or primary research. We do not have the resources to do that, and nor would I ask for them. I do not think that is a useful role for us. There are many academics, such as in the National Research Council, that do primary research. We do applied research. At the moment, we have four people who do applied research and develop policy positions for us.

Senator Day: What is the timeframe between when a complaint is received and when it is acted upon meaningfully?

Ms. Stoddart: Are you speaking of delays or the backlog?

Senator Day: Delays.

Ms. Stoddart: We currently have a delay of several months in treating cases under the Privacy Act because, as I said, the Privacy Act resources have not been looked at for years. PIPEDA complaints have to be handled within the year. We are directly funded for PIPEDA so they go to a quicker case resolution than the Privacy Act ones, depending on the complexity of the case.

Senator Day: The PIPEDA funding is about \$6 million for three years. You got an extension, but you do not know whether you will get it again, so you are living hand to mouth in that regard, as I understand it.

Ms. Stoddart: That is right. We are also living on a fixed diet that was set up in 2000. Dieticians will tell you that as you grow you should increase your calorie intake.

Senator Day: We do not like to see organizations growing excessively. One of our jobs is to try to keep growth under control and meaningful. I do not want to take that metaphor any further.

Further to our earlier discussion with respect to changes to legislation or functions that you would like to see as part of your mandate, if you need more funds to achieve your goals, we would like to think that as an officer of Parliament you would come to us as well as to the Treasury Board Secretariat. When the Treasury Board Secretariat comes before us, we can focus on your issues as well as others that are brought to our attention.

Mme Stoddart : Environ 35 p. 100 des employés sont affectés aux enquêtes sur les plaintes. C'est davantage si vous ajoutez les employés qui traitent avec les avocats, et s'il y a de la publicité, des agents de communication entrent en jeu également. Le personnel de base chargé des enquêtes constitue environ 35 p. 100 de nos ressources.

Il y a un petit groupe de personnes qui effectuent des études. Nous ne faisons pas de recherche fondamentale. Nous n'avons pas de ressources à cette fin, et je n'en demanderais pas non plus. Je ne crois pas que ce soit un rôle utile pour nous. Il y a de nombreux universitaires, comme au Conseil national de recherches, qui font de la recherche fondamentale. Nous faisons de la recherche appliquée. À l'heure actuelle, nous avons quatre personnes qui font de la recherche appliquée et qui élaborent des positions de principe pour nous.

Le sénateur Day : Quel est le temps d'attente entre le moment où une plainte est reçue et le moment où elle est vraiment traitée?

Mme Stoddart : Parlez-vous des retards ou de l'arriéré?

Le sénateur Day : Des retards.

Mme Stoddart : À l'heure actuelle, nous sommes en retard de plusieurs mois dans le traitement des plaintes déposées en vertu de la Loi sur la protection de la vie privée parce que, comme je l'ai dit, les ressources consacrées à l'application de cette loi n'ont pas été revues depuis des années. Les plaintes déposées en vertu de la Loi sur la protection des renseignements personnels et les documents électroniques doivent être traitées dans un délai d'un an. Nous recevons un financement direct pour l'application de cette loi, si bien que ces plaintes sont réglées plus rapidement que celles déposées en vertu de la Loi sur la protection de la vie privée, selon la complexité des cas.

Le sénateur Day : Le financement que vous recevez relativement à la Loi sur la protection des renseignements personnels et les documents électroniques est d'environ 6 millions de dollars pour trois ans. Vous avez obtenu un prolongement, mais vous ne savez pas si vous l'aurez encore, alors vous vivez au jour le jour, si je comprends bien.

Mme Stoddart : Exact. Nous suivons également un régime qui a été fixé en 2000. Or, les diététistes vous diront que vous devez augmenter votre apport calorique à mesure que vous grandissez.

Le sénateur Day : Nous n'aimons pas voir les organisations grandir de façon excessive. Notre travail consiste entre autres à faire en sorte que la croissance soit contrôlée et utile. Je ne veux pas pousser la métaphore plus loin.

Pour revenir aux changements législatifs ou aux fonctions que vous aimeriez voir ajoutées à votre mandat, si vous avez besoin de plus d'argent pour atteindre vos objectifs, nous aimerions croire qu'en tant que haut fonctionnaire du Parlement, vous vous adresseriez à nous ainsi qu'au Secrétariat du Conseil du Trésor. Lorsque ce dernier comparaît devant nous, nous pouvons nous concentrer sur vos enjeux et d'autres qui sont portés à notre attention.

Ms. Stoddart: Thank you. We would be happy to share our administrative challenges with you. As I said, this summer we will be bringing forward a revised request for additional funding and resources. It is a fairly arduous process to put this request forward because it has to withstand very serious scrutiny.

Senator Day: A question was asked earlier about the investigative role that you might be able to perform and how much you would need to perform it. You said you would need about \$1 million to review what is going on in each of the government departments. There is a Treasury Board Secretariat guideline, rule or requirement, for which you have resources, to review these reports called privacy impact assessments. Is that done on an annual basis or only when something new is implemented by a government department?

Mr. D'Aoust: That is a good question. The policy was adopted by Treasury Board in 2002. Thus far we have received 50 to 60 formal PIAs and preliminary privacy impact assessments. We have reviewed 20 or 30 of those and have commented on them. We have also commented on the number of e-government PIAs as well.

There is not really a cycle to those. The policy says that when a new program, a new policy or a substantially modified program is introduced, the deputy head needs to do a formal privacy impact assessment, which is then submitted to us. The policy says that our office can use its discretion to comment or not. Usually we will comment on it. We have been fairly successful at helping departments mitigate and prevent privacy risks from occurring. The policy is working well.

Our issue on this front, if I may add to what Ms. Stoddart has just said, is that the office never received funding for this function. As a result, we have taken some resources from our audit and review function and devoted them to reviewing PIAs. We need to rebalance and recalibrate our resource allocation and get an infusion of new funds for that function.

Senator Day: Did I understand you correctly that the Treasury Board Secretariat requirement is only if a new program is introduced and not on an annual basis?

Mr. D'Aoust: A new policy or program, yes.

Senator Day: If you had the funding and were able to convince Parliament to urge Treasury Board Secretariat to provide you with more funding, would it be helpful if departments and agencies of the government that were involved in issues where privacy could be impacted did an annual assessment, or would that just be another one of the myriad of documents that are required? We have heard that even the Information Commissioner is required to file upwards of 100 different reports each year to either Treasury Board Secretariat or other internal government agencies. We do not want to invite filing of

Mme Stoddart : Merci. Nous serions heureux de partager nos défis administratifs avec vous. Comme je l'ai dit, nous présenterons cet été une demande révisée de ressources et de financement additionnels. Il s'agit d'un processus assez ardu parce que cette demande fera l'objet d'un examen très minutieux.

Le sénateur Day : Une question a été posée un peu plus tôt concernant le rôle d'enquêteur que vous pourriez jouer et les ressources qu'il vous faudrait à cette fin. Vous avez dit qu'il vous faudrait environ un million de dollars pour examiner chacun des ministères. Il existe une ligne directrice du Secrétariat du Conseil du Trésor, une règle ou une exigence, visant l'examen de ce qu'on appelle les rapports d'évaluation des facteurs relatifs à la vie privée, et vous recevez des ressources à cette fin. Cet examen est-il fait sur une base annuelle ou seulement lorsqu'un ministère met en œuvre une nouvelle initiative?

M. D'Aoust : C'est une bonne question. La politique a été adoptée par le Conseil du Trésor en 2002. Jusqu'à présent, nous avons reçu entre 50 et 60 rapports officiels d'ÉFVP et des rapports préliminaires. Nous en avons examiné 20 ou 30 et nous les avons commentés. Nous avons également fait des commentaires sur un certain nombre de rapports d'ÉFVP liés au gouvernement électronique.

Il n'y a pas vraiment de cycle d'établi. La politique dit que lorsqu'un nouveau programme, une nouvelle politique ou un programme très modifié est mis en place, l'administrateur général doit effectuer une évaluation officielle des facteurs relatifs à la vie privée, qui nous est ensuite soumise. La politique précise que notre bureau choisit de commenter ou non cette évaluation, à sa discrétion. Nous faisons habituellement des commentaires. Nous avons beaucoup aidé les ministères à atténuer et à éviter les risques d'atteinte à la vie privée. La politique fonctionne bien.

Le problème, si je peux renchérir sur ce que Mme Stoddart a dit, c'est que le bureau n'a jamais reçu de financement pour cette fonction. Ce sont des ressources qui étaient affectées à la fonction de vérification et d'examen qui ont servi à l'examen des rapports d'ÉFVP. Nous devons rééquilibrer et recalibrer l'affectation de nos ressources et obtenir des fonds supplémentaires pour cette fonction.

Le sénateur Day : Ai-je bien compris que le Secrétariat du Conseil du Trésor exige cet examen seulement lorsqu'un nouveau programme est mis sur pied, et non sur une base annuelle?

M. D'Aoust : Une nouvelle politique ou un nouveau programme, oui.

Le sénateur Day : Si vous aviez le financement et que vous pouviez convaincre le Parlement de presser le Secrétariat du Conseil du Trésor de vous donner davantage, serait-il utile de demander aux ministères et aux organismes gouvernementaux qui traitent de dossiers pouvant porter atteinte à la vie privée de faire une évaluation annuelle, ou est-ce que ce ne serait qu'un document de plus dans la pile de rapports qui sont déjà exigés? Nous avons appris que même le Commissaire à l'information devait remplir plus d'une centaine de rapports différents chaque année pour le Secrétariat du Conseil du Trésor ou d'autres

documents for the sake of filing, but we are trying to protect human dignity and privacy.

Mr. D'Aoust: I concur with you. It would be extremely useful to have that annual reporting mechanism. I am a member of an ADM committee that looks at privacy. We meet every second month or so. In late January, I had a good discussion with them as to how we can improve the annual reporting mechanism. Under the Privacy Act, deputy heads need to submit an annual report on what they are doing on privacy. They do the same on the Access to Information Act.

Those reports provide sheer volumetric information, that is, number of requests, time to process and so on. That does not give a whole lot of information, to be honest. Perhaps we can improve on that. We have had a warm welcome from a number of deputy heads with regard to improving the existing reporting mechanism under the act. It is an interesting thought to have an annual reporting mechanism and it is something that we should examine more closely.

Senator Downe: I want to take this opportunity to raise with the Privacy Commissioner a problem on which we always get the answer that because of privacy laws we cannot solve the problem. I am referring to the Guaranteed Income Supplement which, as you know, is a program for seniors with incomes of under \$14,000 a year.

In 2002, Social Development Canada indicated that there were over 130,000 tax-filing seniors who qualified for this program but were not receiving it because Social Development Canada had no way of identifying them. They have taken a number of initiatives to try to identify them, but there are still a large number of people who are not receiving the benefit to which they are entitled.

In addition, there are seniors who owe no income tax at all and therefore do not file income tax returns, and the department has no way of identifying them. These are obviously people who desperately need the money and may find the forms complicated, or they may be socially isolated. There may be a host of reasons why they are not getting the assistance they require.

Parliamentarians passed the law for this program. The title is obviously misleading because it is not "guaranteed." It is "we will make our best effort to get the money to you," and sometimes it is not even the best effort, in my view.

When you ask Revenue Canada and Social Development Canada about this, the answer is always couched in the privacy rights of individuals versus the government getting a benefit to

organismes du gouvernement. Nous ne voulons pas demander que des rapports soient rédigés pour le simple plaisir de la chose, mais nous essayons de préserver la dignité et la vie privée des personnes.

M. D'Aoust : Je suis d'accord avec vous. Ce serait extrêmement utile d'avoir un mécanisme de rapport annuel. Je fais partie d'un comité de SMA qui s'occupe des questions concernant la vie privée. Le comité se réunit environ tous les deux mois. À la fin de janvier, nous avons discuté de la façon dont nous pourrions améliorer le mécanisme de rapport annuel. En vertu de la Loi sur la protection de la vie privée, l'administrateur général doit soumettre un rapport annuel sur les activités de son organisation dans ce domaine. Un rapport semblable doit être soumis relativement à la Loi sur l'accès à l'information.

Ces rapports fournissent des données purement mathématiques, c'est-à-dire le nombre de demandes, les délais de traitement, etc. Pour dire vrai, ils ne nous renseignent pas beaucoup. Nous pourrions peut-être apporter quelques améliorations. Un certain nombre d'administrateurs généraux ont été très réceptifs à l'idée d'améliorer le mécanisme de rapport prévu par la loi. Il serait intéressant d'avoir un mécanisme de rapport annuel et nous devrions examiner la chose plus attentivement.

Le sénateur Downe : J'aimerais profiter de l'occasion pour aborder avec la commissaire à la vie privée un problème qui, d'après ce qu'on nous répond toujours, ne peut être résolu à cause des lois qui touchent à la vie privée. Je parle du Supplément de revenu garanti qui, comme vous le savez, est un programme à l'intention des personnes âgées dont le revenu annuel est inférieur à 14 000 \$.

En 2002, Développement social Canada a indiqué que plus de 130 000 personnes âgées qui présentaient des déclarations de revenu étaient admissibles à ce programme, mais ne recevaient pas de supplément parce qu'il n'y avait aucun moyen de les identifier. Développement social Canada a pris un certain nombre de mesures pour tenter de les identifier, mais il y a encore un grand nombre de personnes qui ne reçoivent pas la prestation à laquelle elles ont droit.

Par ailleurs, il y a des personnes âgées qui n'ont aucun impôt sur le revenu à verser et ne présentent donc aucune déclaration, et le ministère n'a aucun moyen de les identifier. Ces personnes ont évidemment grand besoin d'argent; il est possible qu'elles trouvent les formulaires trop compliqués ou encore qu'elles soient socialement isolées. Il peut y avoir une foule de raisons pour lesquelles ces personnes ne reçoivent pas l'aide dont elles ont besoin.

Les parlementaires ont adopté la loi une mise en œuvre de ce programme. Le titre est évidemment trompeur, parce qu'il n'y a rien de garanti. C'est plutôt « nous ferons tous les efforts possibles pour vous remettre cet argent » et, à mon avis, on ne fait même pas tous ces efforts.

Lorsque nous posons des questions à Revenu Canada et à Développement social Canada à ce sujet, on nous répond toujours en invoquant les droits à la vie privée et en disant que le

people who are entitled to it. I have written to the Auditor General asking her to examine this because the bureaucracy cannot implement what Parliament intended.

Perhaps at your ADM meetings you could work with all the departments involved to see if they can solve this problem.

Ms. Stoddart: I am not familiar with this case, but it seems to me that privacy legislation can be very flexible and should work to ensure that Canadians have the benefits to which they are entitled.

I am rather amazed at what you are telling us. We have taken note and we will try to see what we can do. I cannot imagine that there is something in the law that forbids departments from identifying individuals in order to give them a benefit, but we will look into it.

Senator Downe: I share your view. I think it may be a bit of a red herring, but I will send you the information I have on file.

Senator Ringuette: I have two quick questions to confirm that I heard you correctly. You were not consulted by the Auditor General's audit with regard to privacy of e-government?

Ms. Stoddart: We were not.

Senator Ringuette: However, you are consulted by this group of deputy ministers in various departments doing e-government implementation?

Ms. Stoddart: Yes, we are consulted informally, and sometimes more formally, through the PIA process by the unit within Treasury Board that is responsible for e-government. We have close links with them.

Senator Ringuette: Given your mandate to investigate complaints and perform audits, how many of your 83 employees are lawyers or have a legal background?

Ms. Stoddart: There is a distinction between lawyers and people who fill jobs that bear the title "lawyer." There are also other people like myself. I am a lawyer, but my job description does not necessitate that I be a lawyer.

There are perhaps 10 or 11 lawyers, of whom six or seven are in positions that are classified as LAs in the federal government.

The Chairman: Ms. Stoddart, on behalf of the Standing Senate Committee on National Finance, I want to thank you very much for this your first visit to this committee. I hope it was not too intimidating. For us, it was most informative and very useful. We hope that you will return, particularly after the mandatory review under section 29 is done, because I am sure we will have other questions for you on that.

gouvernement verse une prestation aux gens qui y sont admissibles. J'ai écrit à la vérificatrice générale pour lui demander de se pencher sur ce problème, parce que les fonctionnaires ne peuvent pas appliquer ce que le Parlement avait prévu.

Peut-être qu'à l'une des réunions des SMA, vous pourriez travailler en collaboration avec tous les ministères concernés pour voir si ce problème peut être réglé.

Mme Stoddart : Je ne connais pas ce dossier, mais il me semble que les lois qui touchent à la vie privée peuvent être très souples et devraient pouvoir être appliquées de manière à ce que les Canadiens reçoivent les prestations auxquelles ils sont admissibles.

Je suis plutôt surprise de ce que vous nous dites. Nous en prenons note et nous verrons ce que nous pouvons faire. Je ne vois pas comment la loi peut interdire aux ministères d'identifier des personnes afin de leur remettre une prestation, mais nous allons examiner cela.

Le sénateur Downe : Je suis de votre avis. On essaie peut-être d'esquiver le problème, mais je vais vous envoyer l'information dont je dispose.

Le sénateur Ringuette : J'ai deux brèves questions pour confirmer ce que vous avez dit. La vérificatrice générale ne vous a pas consultés dans le cadre de la vérification concernant le gouvernement électronique et la protection de la vie privée?

Mme Stoddart : Non.

Le sénateur Ringuette : Toutefois, vous êtes consultés par ce groupe de sous-ministres pour la mise en œuvre des initiatives de gouvernement électronique?

Mme Stoddart : Oui, nous sommes consultés de façon informelle, et parfois plus officiellement, par le mécanisme d'ÉFVP, par le service du Conseil du Trésor chargé du gouvernement électronique. Nous avons des liens étroits avec ce service.

Le sénateur Ringuette : Comme vous avez le mandat de mener des enquêtes sur les plaintes et d'effectuer des vérifications, combien parmi vos 83 employés sont des avocats ou ont une formation dans le domaine juridique?

Mme Stoddart : Il faut faire une distinction entre les avocats et les personnes qui occupent des postes portant le titre d'avocat. Il y a aussi d'autres personnes comme moi. Je suis avocate, mais ma description de travail ne l'exige pas.

Il y a peut-être 10 ou 11 avocats, dont six ou sept occupent des postes de LA de la fonction publique fédérale.

Le président : Madame Stoddart, au nom du Comité sénatorial permanent des finances nationales, je tiens à vous remercier pour votre première comparution devant le comité. J'espère que vous n'avez pas été trop intimidée. Cette séance a été très instructive et très utile pour nous. Nous espérons que vous reviendrez, en particulier après l'examen obligatoire prévu à l'article 29, parce que nous aurons certainement d'autres questions à vous poser à ce sujet.

If you have any more information you want to provide, please send it to our clerk and we will disseminate it to the other senators.

This brings the evidentiary portion of our meeting to an end and we will now proceed to deal with the budget application of the Standing Senate Committee on National Finance for the fiscal year ending March 31, 2006.

I would like honourable senators to know that the draft before you was reviewed by our steering committee where it was amended and given the seal of approval.

Senator Harb and Senator Murray, who had to leave, have approved it.

Senator Ringuette: We are not really an expensive committee, and we are asking for a lot compared to our historic costs.

The Chairman: We are more active. For example, the last few witnesses we have heard have never before been called before this committee. We are doing much more work than previously.

Senator Ringuette: We are requesting \$42,000 for professional and other services. What is that comprised of?

The Chairman: There is a breakdown on the next page. We will have 30 working breakfasts at \$20 and 30 working dinners at \$400. That adds up to nearly \$13,000.

Senator Ringuette: I did not realize that that would go under "professional and other services."

Senator Day: Until the last few months we never had a communications consultant or an expert adviser. Those are the two items pushing the number up significantly. They are budgeted at \$20,000 and \$30,000.

Senator Ringuette: Does our committee really require the expertise of a communications consultant?

The Chairman: Mr. Krause, who is here, has assisted the committee in the past. He assists the Banking Committee and other committees of the Senate, and it makes a huge difference.

Senator Ringuette: It may be because I am relatively new, but I have not noticed a major difference in communications. I have been on this committee since September 2003 at least. What has happened in this regard?

The Chairman: The consultant is new.

Senator Ringuette: What is he doing?

The Chairman: This budget request was made in December of last year and was not approved until January, when the Senate resumed sitting. This is February, so this is quite new.

Si vous souhaitez nous remettre d'autres renseignements, je vous prie de les envoyer à notre greffière et nous les communiquerons aux autres sénateurs.

Voilà qui met fin à cette partie de notre séance, et nous procéderons maintenant à l'étude du budget que demandera le Comité sénatorial permanent des finances nationales pour l'année financière se terminant le 31 mars 2006.

J'aimerais que les honorables sénateurs sachent que le projet de budget qui se trouve devant eux a été examiné par notre comité de direction, qui l'a modifié et approuvé.

Les sénateurs Harb et Murray, qui ont dû nous quitter, l'ont approuvé.

Le sénateur Ringuette : Nos dépenses ne sont pas très élevées, et nous demandons beaucoup comparativement à nos coûts antérieurs.

Le président : Nous sommes plus actifs. Par exemple, les derniers témoins que nous avons entendus n'ont jamais été appelés à comparaître devant nous. Nous faisons beaucoup plus de travail qu'auparavant.

Le sénateur Ringuette : Nous demandons 42 000 \$ pour les services professionnels et autres. De quoi s'agit-il?

Le président : On trouve une ventilation des coûts à la page suivante. Nous aurons 30 petits-déjeuners de travail à 20 \$ et 30 dîners de travail à 400 \$, ce qui fait près de 13 000 \$.

Le sénateur Ringuette : Je ne savais pas que ces activités seraient inscrites dans cette rubrique.

Le sénateur Day : Jusqu'à récemment, nous n'avions jamais eu recours à un consultant en communications ou à un expert-conseil. Ce sont deux postes qui font grimper la facture considérablement. On leur attribue un budget de 20 000 \$ et de 30 000 \$.

Le sénateur Ringuette : Notre comité a-t-il vraiment besoin de l'expertise d'un consultant en communications?

Le président : M. Krause, qui est ici, a aidé le comité par le passé. Il aide le Comité des banques et d'autres comités du Sénat, et son travail fait une énorme différence.

Le sénateur Ringuette : C'est peut-être parce que je suis relativement nouvelle ici, mais je n'ai pas remarqué de différence énorme dans les communications. Je fais partie du comité depuis au moins septembre 2003. Qu'est-il arrivé à ce chapitre?

Le président : Le consultant est nouveau.

Le sénateur Ringuette : Que fait-il?

Le président : Cette demande de budget a été préparée en décembre de l'année dernière et elle a été approuvée en janvier seulement, lorsque le Sénat a repris ses travaux. Nous sommes en février, alors c'est passablement nouveau.

If you read the Senate communications that are posted on the Internet, by the Defence Committee, the Social Affairs Committee and the Banking Committee in particular, you will see that the Senate is benefiting greatly by the communication of the excellent work that committees do.

I must say that I am absolutely delighted at the quality of senators on this committee, and I think that the committee is doing exceptional work. I just wish that more Canadians knew about it.

Senator Ringuette: We have an entity in the Senate called "Communications."

The Chairman: Every one of the committees I just mentioned has its own independent, exterior communications expert to help them.

Senator Day: The Internal Committee does not do outward communications for individual committees.

Senator Ringuette: They did for the Agriculture Committee in December when we put out our report on value-added for forestry and agricultural products.

The Chairman: All of the work for the year and a half before the report was issued was done by Mr. Krauss. He set up a lot of the leads telling the media that the report was coming.

Senator Downe: Your point is well taken, Chair. In the short time I have been in the Senate, I have noticed that the senators are a very modest group of people. They do not like to tell Canadians what they are doing, and the institution has been heavily criticized. I think that what Senator Kenny, Senator Kirby and others have done is very helpful. We have to keep telling people over and over again what we are doing. If anything, I think more resources should go to committees. It is the area of the Senate where we get the most impact with Canadians. Although this is for another discussion, I think that less money should be spent in the chamber and more put into the committees. This is what Canadians relate to. I jokingly tell people in P.E.I. that they love the senators; they hate the Senate. At least I try to create that impression, and committees go a long way toward that end.

We have "the topic" in Ottawa, the Auditor General, appearing before this committee next Tuesday. I am no expert, but obviously we should have a press release out on what we have done so far, and on Monday morning we should have a release announcing that she is coming here and explaining what we have already done and what we intend to do in the future. If we repeat this over and over again, we will get some coverage.

Senator Ringuette: Is the steering committee monitoring and approving press releases and quotes, et cetera?

The Chairman: The answer is that this is brand new.

Senator Ringuette: We have not started yet?

Senator Day: Nothing has been done yet.

Senator Ringuette: That is why I did not notice any difference.

Si vous lisez les communications du Sénat qui sont affichées dans Internet, par le Comité de la défense, le Comité des affaires sociales et le Comité des banques en particulier, vous constaterez que le Sénat profite beaucoup du fait que l'on parle de l'excellent travail que les comités effectuent.

Je dois dire que je suis absolument ravi de la qualité des membres de notre comité, et je crois que notre comité fait un travail exceptionnel. J'aimerais qu'un plus grand nombre de Canadiens le sachent.

Le sénateur Ringuette : Le Sénat a un service de communications.

Le président : Chacun des comités que je viens de mentionner a aussi son propre expert extérieur et indépendant en communications.

Le sénateur Day : Le Comité de la régie interne ne diffuse pas de communiqué externe pour chacun des comités.

Le sénateur Ringuette : Il l'a fait pour le Comité de l'agriculture en décembre, lorsque ce dernier a publié son rapport sur les produits agricoles et forestiers à valeur ajoutée.

Le président : C'est à M. Krauss que l'on doit tout le travail qui a été fait pendant un an et demi avant la publication du rapport. Il a tenu les médias en attente du rapport.

Le sénateur Downe : Nous en prenons bonne note, monsieur le président. Je suis au Sénat depuis peu, mais j'ai remarqué que les sénateurs sont des gens très modestes. Ils ne veulent pas dire aux Canadiens ce qu'ils font, et l'institution est très critiquée. Je crois que ce qu'ont fait les sénateurs Kenny, Kirby et autres est très utile. Il faut dire et redire aux gens ce que nous faisons. En fait, je crois que plus de ressources devraient être affectées aux comités. C'est en comité que le Sénat peut-être le plus percutant pour les Canadiens. Bien que cette question devrait faire l'objet d'un autre débat, je crois qu'il faudrait dépenser moins d'argent à la chambre et davantage en comité. C'est aux comités que les Canadiens s'associent. Je dis à la blague aux gens de l'Île-du-Prince-Édouard qu'ils aiment les sénateurs, mais qu'ils détestent le Sénat. Du moins, j'essaie de créer cette impression, et les comités contribuent énormément dans ce sens.

Mardi prochain, celle qui fait la manchette à Ottawa, la vérificatrice générale, comparaitra devant le comité. Je ne suis pas un expert, mais nous devrions sans doute diffuser un communiqué sur ce que nous avons fait jusqu'à présent et, lundi matin, nous devrions publier un communiqué pour annoncer qu'elle sera ici et pour expliquer ce que nous avons déjà fait et ce que nous avons l'intention de faire à l'avenir. À force de le répéter, nous obtiendrons une certaine visibilité.

Le sénateur Ringuette : Le comité de direction surveille-t-il et approuve-t-il les communiqués, les citations, etc.?

Le président : En fait, c'est tout nouveau.

Le sénateur Ringuette : Nous n'avons pas encore commencé?

Le sénateur Day : Rien n'a encore été fait.

Le sénateur Ringuette : C'est pour cette raison que je n'ai pas vu de différence.

The Chairman: Are honourable senators in favour of the adoption of the budget?

Hon. Senators: Agreed.

The Chairman: The motion is carried.

Is there any other business to come before the committee?

Senator Day: On the issue of communications, are we going to put something out on the Auditor General and foundations?

The Chairman: I would like the steering committee to meet with Mr. Krauss right now to talk about that.

Honourable senators, there being no further business to come before the meeting, this meeting is adjourned.

The committee adjourned.

Le président : Les honorables sénateurs sont-ils en faveur de l'adoption du budget?

Des voix : D'accord.

Le président : La motion est adoptée.

Y a-t-il d'autres questions à soumettre au comité?

Le sénateur Day : Pour ce qui est des communications, allons-nous publier quelque chose sur la vérificatrice générale et les fondations?

Le président : J'aimerais que le comité de direction se réunisse immédiatement avec M. Krauss pour en parler.

Honorables sénateurs, comme il n'y a plus d'autres questions, le comité ajourne ses travaux.

La séance est levée.



If undelivered, return COVER ONLY to:
Public Works and Government Services Canada –
Publishing and Depository Services
Ottawa, Ontario K1A 0S5

En cas de non-livraison,
retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à:
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada –
Les Éditions et Services de dépôt
Ottawa (Ontario) K1A 0S5

WITNESSES

Wednesday, February 16, 2005

Office of the Privacy Commissioner of Canada:

Jennifer Stoddart, Privacy Commissioner of Canada;

Raymond D'Aoust, Assistant Privacy Commissioner.

TÉMOINS

Le mercredi 16 février 2005

Commissariat à la protection de la vie privée du Canada :

Jennifer Stoddart, commissaire à la vie privée du Canada;

Raymond D'Aoust, commissaire adjoint à la vie privée.





First Session
Thirty-eighth Parliament, 2004-05

Première session de la
trente-huitième législature, 2004-2005

SENATE OF CANADA

SÉNAT DU CANADA

*Proceedings of the Standing
Senate Committee on*

*Délibérations du Comité
sénatorial permanent des*

National Finance

Finances nationales

Chair:
The Honourable DONALD H. OLIVER

Président :
L'honorable DONALD H. OLIVER

Tuesday, February 22, 2005

Le mardi 22 février 2005

Issue No. 10

Fascicule n° 10

Eleventh meeting on:
Main Estimates 2004-2005

Onzième réunion concernant :
Le budget principal des dépenses 2004-2005

WITNESSES:
(See back cover)

TÉMOINS :
(Voir à l'endos)



THE STANDING SENATE COMMITTEE
ON NATIONAL FINANCE

The Honourable Donald H. Oliver, *Chair*

The Honourable Joseph A. Day, *Deputy Chair*
and

The Honourable Senators:

* Austin, P.C. (or Rompkey, P.C.) Biron Comeau Cools Day Downe Ferretti Barth	Harb * Kinsella (or Stratton) Murray, P.C. Ringuette Stollery Stratton
--	--

*Ex officio members
(Quorum 4)

LE COMITÉ SÉNATORIAL PERMANENT
DES FINANCES NATIONALES

Président : L'honorable Donald H. Oliver

Vice-président : L'honorable Joseph A. Day
et

Les honorables sénateurs :

* Austin, C.P. (ou Rompkey, C.P.) Biron Comeau Cools Day Downe Ferretti Barth	Harb * Kinsella (ou Stratton) Murray, C.P. Ringuette Stollery Stratton
--	--

*Membres d'office
(Quorum 4)

MINUTES OF PROCEEDINGS

OTTAWA, Tuesday, February 22, 2005
(15)

[English]

The Standing Senate Committee on National Finance met at 9:22 a.m., this day, in room 9, Victoria Building, the Chair, the Honourable Donald H. Oliver, presiding.

Members of the committee present: The Honourable Senators Comeau, Day, Downe, Ferretti Barth, Harb, Oliver and Ringuette (7).

In attendance: Guy Beaumier and Odette Madore, Research Officers, Library of Parliament.

Also in attendance: The official reporters of the Senate.

Pursuant to the Order of Reference adopted by the Senate on Wednesday, October 20, 2004, the committee continued its consideration of the examination of the Main Estimates laid before Parliament for the fiscal year ending March 31, 2005. (*For complete text of the Order of Reference, please see Issue No. 1 of the proceedings of the committee.*)

WITNESSES:

Office of the Auditor General of Canada:

- Sheila Fraser, Auditor General;
 - John Wiersema, Deputy Auditor General;
 - Tom Wileman, Principal.
- The Chair made a statement.

Ms. Fraser made a statement and, together with the other witnesses, answered questions.

At 11:24 a.m., the committee adjourned to the call of the Chair.

ATTEST:

La greffière du comité,
Catherine Piccinin,
Clerk of the Committee

PROCÈS-VERBAL

OTTAWA, le mardi 22 février 2005
(15)

[Traduction]

Le Comité sénatorial permanent des finances nationales se réunit aujourd'hui, à 9 h 22, dans la salle 9 de l'immeuble Victoria, sous la présidence de l'honorable Donald H. Oliver (*président*).

Membres du comité présents : Les honorables sénateurs Comeau, Day, Downe, Ferretti Barth, Harb, Oliver et Ringuette (7).

Également présents : Guy Beaumier et Odette Madore, attachés de recherche, Bibliothèque du Parlement.

Aussi présents : Les sténographes officiels du Sénat.

Conformément à l'ordre de renvoi adopté par le Sénat le mercredi 20 octobre 2004, le comité poursuit son étude du Budget principal des dépenses déposé au Parlement pour l'exercice se terminant le 31 mars 2005. (*Le texte complet de l'ordre de renvoi figure dans le fascicule n° 1 des délibérations du comité.*)

TÉMOINS :

Bureau du vérificateur général du Canada :

- Sheila Fraser, vérificatrice générale;
 - John Wiersema, sous-vérificateur général;
 - Tom Wileman, directeur principal.
- Le président fait une déclaration.

Mme Fraser fait un exposé puis, avec l'aide des autres témoins, répond aux questions.

À 11 h 24 la séance est levée jusqu'à nouvelle convocation de la présidence.

ATTESTÉ :

EVIDENCE

OTTAWA, Tuesday, February 22, 2005

The Standing Senate Committee on National Finance met this day at 9:22 a.m. to examine the Main Estimates laid before Parliament for the fiscal year ending March 31, 2005.

Senator Donald H. Oliver (*Chairman*) in the chair.

[*English*]

The Chairman: Honourable senators, I call to order the 14th meeting of the Standing Senate Committee on National Finance. I remind senators that this committee's field of interest is government spending, either directly through the Main Estimates or indirectly through bills.

[*Translation*]

On Wednesday October 20, 2004, the committee was mandated to examine and report upon the expenditures set out in the Estimates for the fiscal year ending March 31, 2005.

[*English*]

Other than our general interest in the Main Estimates and in the Office of the Auditor General, this committee is interested in examining the federal government's practice of creating foundations and endowment funds to achieve specific public policy objectives.

[*Translation*]

On December 1, 2004, the committee heard testimony from Auditor General Sheila Fraser with regard to foundations.

[*English*]

On February 3, we heard from three foundations: The Green Municipal Investment Fund, the Canada Foundation for Innovation, and Canada Health Infoway.

Our witness this morning is becoming a welcomed regular to this committee. Ms. Sheila Fraser joined the Office of the Auditor General as Deputy Auditor General, Audit Operations, in January 1999. On May 31, 2001, she was appointed Auditor General of Canada. Last week, the Auditor General released her report that included, among others, a chapter entitled "Accountability of Foundations." Of course, we are interested in having Ms. Fraser outline her findings. Following that, honourable senators will have questions to put to you. Welcome, Ms. Fraser. Please proceed.

Ms Sheila Fraser, Auditor General, Office of the Auditor General of Canada: Thank you, chair. Honourable senators, we thank you for the opportunity to meet with you today to discuss chapter 4 of our February 4, 2005, Status Report on the

TÉMOIGNAGES

OTTAWA, le mardi 22 février 2005

Le Comité sénatorial permanent des finances nationales se réunit aujourd'hui à 9 h 22 pour examiner le Budget principal des dépenses déposé au Parlement pour l'exercice se terminant le 31 mars 2005.

Le sénateur Donald H. Oliver (*président*) occupe le fauteuil.

[*Traduction*]

Le président : Honorable sénateurs, la 14^e séance du Comité sénatorial permanent des finances nationales est ouverte. Je rappelle aux honorables sénateurs que le mandat de notre comité consiste à étudier les dépenses publiques engagées directement dans le cadre du Budget principal des dépenses ou indirectement par l'intermédiaire de projets de loi.

[*Français*]

Le mercredi 20 octobre 2004, notre comité a été autorisé à étudier, afin d'en faire rapport, les dépenses projetées dans le Budget des dépenses pour l'exercice se terminant le 31 mars 2005.

[*Traduction*]

Outre l'intérêt général que nous portons au Budget principal des dépenses et au Bureau du vérificateur général, nous examinons également la création par le gouvernement fédéral de fondations et fonds de dotation pour mener à bien des objectifs précis sur le plan des politiques gouvernementales.

[*Français*]

Le 1^{er} décembre 2004, ce comité a entendu Mme Sheila Fraser, la vérificatrice générale, au sujet des fondations.

[*Traduction*]

Le 3 février, nous avons accueilli les représentants de trois fondations ou fonds : le Fonds d'investissement municipal vert, la Fondation canadienne pour l'innovation et Inforoute Santé du Canada.

Les témoins qui comparaissent devant nous aujourd'hui sont des habitués que nous recevons avec plaisir. En janvier 1999, Mme Sheila Fraser s'est jointe au Bureau du vérificateur général à titre de sous-vérificatrice générale aux Opérations de vérification. Le 31 mai 2001, elle a été nommée vérificatrice générale du Canada. La semaine dernière, elle a publié son rapport dont un des chapitres s'intitulait « La reddition de comptes des fondations ». Naturellement, nous souhaitons entendre Mme Fraser nous faire part de ses constatations. Par la suite, nous lui poserons des questions. Nous vous souhaitons la bienvenue, madame Fraser. Je vous cède la parole.

Mme Sheila Fraser, vérificatrice générale, Bureau du vérificateur général du Canada : Merci, monsieur le président. Honorables sénateurs, nous vous remercions de nous donner l'occasion de rencontrer le comité aujourd'hui pour examiner le

Accountability of Foundations. With me today are Mr. John Wiersema, Deputy Auditor General, and Mr. Tom Wileman, Principal responsible for this chapter.

[Translation]

Since 1997, foundations have received more than \$9 billion from the federal government. The foundations carry out government programs, but are independent corporations, not accountable to Parliament through a minister. The money is paid in advance of need and in fact most of it, \$7.7 billion, is still sitting in the foundations' bank accounts and investments. All of these factors lead to my concerns about accountability to Parliament for taxpayers' money.

[English]

This chapter examines the progress that the government has made in improving the accountability of foundations since our last audit in April 2002. We focussed on the essential requirements for accountability to Parliament. In our view, these fall into three areas: reporting to Parliament and the public; the external audit and evaluation regime; and ministerial oversight. I will speak to our findings in each area. Overall, we were not satisfied with the government's progress.

We did find a number of improvements, however, most notably in the area of reporting. The government announced a number of measures to improve foundation accountability in the 2003 budget plan. These commitments were repeated in the 2004 budget, and a number of them have since been implemented.

Mr. Chair, we are concerned that no provision has been made for performance audit in foundations that would be reported to Parliament. The government has stated that existing provisions for evaluation, performance reporting and compliance audits cover most of the expectations relating to performance audit. They also indicated that performance audits could be undertaken by expanding audits of compliance with funding agreements. We disagree. Performance audits carried out by Parliament's auditor and reported to Parliament are needed.

[Translation]

At present, my office does not have access to audit any foundation. Yet many foundations are active in areas also covered by government programs. For example, both the Canada Foundation for Innovation and Technology

chapitre 4 du rapport « Le Point 2005 » sur la reddition de comptes des fondations. John Wiersema, sous-vérificateur général, et Tom Wileman, directeur principal responsable du chapitre, m'accompagnent aujourd'hui.

[Français]

Depuis 1997, le gouvernement a transféré au-delà de neuf milliards de dollars à diverses fondations. Les fondations exécutent des programmes gouvernementaux, mais ce sont des sociétés indépendantes qui ne sont pas tenues de rendre compte au Parlement par l'entremise d'un ministre. Les fonds sont versés en anticipation des besoins, et la majeure partie, soit 7,7 milliards de dollars, est laissée dans des comptes de banque et des placements des fondations. En raison de ces facteurs, je suis préoccupée par la reddition de comptes au Parlement en ce qui concerne l'argent des contribuables.

[Traduction]

Le chapitre traite des améliorations apportées par le gouvernement à la reddition de comptes des fondations depuis la publication des résultats de notre dernière vérification en avril 2002. Nous avons orienté nos travaux sur les exigences essentielles de la reddition de comptes au Parlement. À notre avis, ces exigences s'inscrivent dans trois secteurs : l'information communiquée au Parlement et au public, le régime de vérification externe et d'évaluation, ainsi que la surveillance ministérielle. Je vais vous parler de nos constatations dans chacun de ces secteurs. Globalement, nous sommes insatisfaits des progrès réalisés par le gouvernement.

Nous avons cependant constaté quelques améliorations, plus particulièrement en ce qui concerne l'information communiquée. Le gouvernement a annoncé, dans son plan budgétaire de 2003, quelques mesures pour améliorer la reddition de comptes des fondations. Il a confirmé ces engagements dans le Budget de 2004, et quelques-uns ont depuis été mis en œuvre.

Monsieur le président, nous sommes inquiets du fait que les fondations ne sont pas soumises à des vérifications de l'optimisation dont les résultats seraient communiqués au Parlement. Le gouvernement a déclaré que les dispositions existantes relatives à l'évaluation, à la communication d'information sur le rendement et à la vérification de la conformité répondent déjà à la plupart des attentes relatives à la vérification de l'optimisation. Il a également indiqué que les vérifications de optimisation pourraient être mises en place en élargissant l'étendue des dispositions actuelles relatives aux vérifications de conformité des ententes de financement. Nous ne sommes pas d'accord. Nous estimons qu'il faut que des vérifications de optimisation soient effectuées par le vérificateur mandaté par le Parlement et que les résultats soient communiqués au Parlement.

[Français]

À l'heure actuelle, mon bureau n'a pas accès aux fondations pour fins de vérification. Pourtant, de nombreuses fondations sont actives dans des domaines qui relèvent des programmes gouvernementaux. Par exemple, tant la Fondation canadienne

Partnerships Canada, a special operating agency within Industry Canada, distribute public funding to improve Canada's innovation performance.

A second area of concern is ministerial oversight. In 2002, we recommended that the government ensure that an adjustment mechanism was in place to allow sponsoring ministers to intervene in the exceptional case where the foundation is clearly not meeting its public purpose or where circumstances have changed considerably since its creation.

We found that in most cases the government has put in place provisions for extreme situations, such as default, or the foundation breaking the funding agreement, and the recovery of unspent funds on windup. However, no action has been taken with respect to the need for ministers to make adjustments where circumstances have changed considerably.

In our view, an adjustment mechanism is needed to ensure that sponsoring departments and foundations do not work at cross purposes. There are many reasons why government could want adjustments to be made, including major policy shifts and federal-provincial agreements directly affecting foundations.

[English]

We also found weaknesses in Treasury Board policies, and some recommendations that we made in 2002 have not been acted upon. For example, the policy on transfer payments allows exemptions to the requirement that payments not be made in advance of need, and these have been freely given for transfers to foundations. We recommended that the Treasury Board Secretariat review the use of these exemptions. The secretariat has planned a review of the overall policy but it is not clear whether this review will also deal with the use of exemptions.

As in earlier years, my observations on the government's financial statements in the 2004 Public Accounts raise concerns about the accounting for transfers to foundations. These concerns are summarized in the chapter. The government has recorded these transfers as expenses, although most of the funds remain in the foundations' bank accounts, and investments are accumulating interest.

I note that the accounting and accountability issues are linked. At issue is whether the foundations are controlled by the government. If they are, then payments to them could not be recorded as expenses, since the foundations would be within the accounting entity. Accountability improvements that increase government control may raise the question of consolidation within the accounting entity, under the accounting standards set by the public sector accounting board.

pour l'innovation que Partenariat technologique Canada, un organisme spécial d'Industrie Canada, attribuent des fonds publics pour promouvoir l'innovation au Canada.

Nous sommes également préoccupés par la surveillance ministérielle. En 2002, nous avons recommandé que le gouvernement mette en place un mécanisme d'ajustement pour permettre aux ministres parrains d'intervenir dans les situations exceptionnelles où il est clair que la fondation n'atteint pas son objectif d'intérêt public ou encore si la situation a beaucoup évolué depuis la création de la fondation.

Nous avons constaté que dans la plupart des cas, le gouvernement avait prévu des dispositions pour faire face à des situations extrêmes, comme l'inexécution de l'entente ou une dérogation à cette dernière, et pour recouvrer les fonds non dépensés en cas de liquidation de la fondation. Cependant, aucune mesure n'a été prise pour permettre aux ministres d'apporter des ajustements lorsque la situation a beaucoup évolué.

À notre avis, un mécanisme d'ajustement est nécessaire pour garantir que les fondations ne contrecarrent pas l'action des ministères parrains. Il existe de nombreuses raisons pour lesquelles le gouvernement pourrait vouloir apporter des ajustements, dont les changements majeurs de politique et des ententes fédérales-provinciales touchant directement les fondations.

[Traduction]

Nous avons aussi trouvé des lacunes dans les politiques du Conseil du Trésor, et certaines recommandations que nous avons formulées en 2002 n'ont pas été mises en œuvre. Par exemple, la Politique sur les paiements de transfert permet des exemptions à l'obligation de verser des fonds avant qu'ils soient nécessaires, et ces exemptions ont été largement permises pour les paiements de transfert aux fondations. Nous avons recommandé que le Secrétariat du Conseil du Trésor réexamine le recours à ces exemptions. Le Secrétariat a prévu un réexamen de la Politique dans son ensemble, mais on ignore si le réexamen portera aussi sur le recours aux exemptions.

Comme par les années passées, la comptabilisation des paiements de transfert aux fondations est l'une des questions que je soulève dans mes observations sur les états financiers du gouvernement qui sont présentées dans les Comptes publics 2004. Mes préoccupations sont résumées dans le chapitre. Le gouvernement a comptabilisé ces paiements de transfert comme des charges même si les fonds se trouvent en majeure partie dans les comptes bancaires des fondations et dans des placements portant intérêt.

Il y a un lien entre la comptabilisation de ces paiements et la reddition de comptes. Il s'agit d'établir si les fondations sont contrôlées par le gouvernement. Si elles le sont, les paiements de transfert aux fondations ne peuvent être comptabilisés comme des charges, car les fondations feraient partie du périmètre comptable du gouvernement. Des améliorations apportées au cadre de reddition de comptes qui font augmenter le contrôle exercé par le gouvernement peuvent soulever la question de la consolidation au

That concludes our opening statement, Mr. Chairman. We would be pleased to answer any questions that the committee members may have.

The Chairman: Thank you for that introduction. I have read a number of letters to the editor, and I have read some editorials following the release of your most recent report. I, for one, do not understand why the Department of Finance is so reluctant to go along with the three main concerns that you have, particularly opening up these foundations to some more detailed parliamentary scrutiny. After all, \$9.1 billion is a lot of taxpayers' dollars that we as a committee, and you as the auditor, should have a lot of oversight over. I am quite confused about that.

When I read letters to the editor, I find that a number of Canadians are also confused about just how far the Auditor General can and should go. I would like to throw some words out to you and ask you to explain some of them, and where your mandate comes from.

Normally, when one hears about an auditor doing an audit, the thought is that they will be looking at the financial statements and making sure that the revenues and expenses match, but not going into how the company or the department is performing. Some of these words are "compliance" audit, a "broad scope" audit, a "value-for-money" audit, a "verification of performance," and an "independent evaluation." The question I would like to ask you is for the benefit of Canadians generally. Do you have the power to do such things as value-for-money audits, broad scope audits, compliance audits and so on? If so, from where does that authority come?

Ms Fraser: Thank you, Mr. Chairman. We derive our authority to do audits — and I will go into the differences between the various types of audits — either from the Auditor General Act or from specific acts related to Crown corporations, for example.

Under the Auditor General Act, we have a mandate to conduct the financial audit of the public accounts of Canada. We also have a mandate to conduct other audits that we call performance audits — we used to call them value-for-money audits — on areas of significance, and to report those findings to Parliament. We would look at a wide variety of issues that are not strictly financial. For example, in our last report, we looked at areas around the security of information technology. We have looked at human resources issues in the past. We have looked at grants and contributions, which tend to be more financial. We look at the wide variety of programs, subject matters or functional areas.

sein du périmètre comptable du gouvernement, selon les normes de comptabilité établies par le Conseil sur la comptabilité dans le secteur public.

Je termine ainsi ma déclaration d'ouverture. Nous serions heureux de répondre à vos questions.

Le président : Merci de cette introduction. J'ai lu plusieurs lettres à la rédaction et éditoriaux à la suite de la publication de votre récent rapport. Quant à moi, je ne comprends pas pourquoi le ministère des Finances hésite tellement à donner suite à vos trois principales préoccupations, particulièrement lorsque vous proposez de soumettre ces fondations à un examen parlementaire plus exhaustif. Après tout, 9,1 milliards de dollars constituent un somme importante de deniers publics, dont l'utilisation devrait être examinée par le comité et la vérificatrice générale. Je suis assez perplexe à cet égard.

En lisant les lettres à la rédaction, je constate que plusieurs Canadiens ignorent également jusqu'où la vérificatrice peut et devrait se rendre. Je voudrais faire valoir quelques points sur vos tâches et vous demander de nous expliquer certains aspects de votre mandat et de nous préciser les fondements de celui-ci.

En règle générale, lorsqu'on sait qu'il y aura une vérification, on pense que les vérificateurs se pencheront sur les états financiers et s'assureront que les recettes et les dépenses correspondent sans examiner le rendement offert par l'entreprise ou le ministère. On entend des expressions comme « vérification de conformité », « vérification approfondie », « vérification de l'optimisation », « vérification du rendement » et « évaluation indépendante ». Je voudrais vous poser une question pour le compte des Canadiens en général. Êtes-vous dotés des pouvoirs nécessaires vous permettant d'effectuer des vérifications de l'optimisation, des vérifications approfondies, des vérifications de conformité, et cetera? Le cas échéant, sur quoi reposent ces pouvoirs?

Mme Fraser : Merci, monsieur le président. Les pouvoirs nous autorisant à effectuer des vérifications figurent — et je préciserai les différences entre les différents types de vérification — soit dans la Loi sur le vérificateur général, soit dans les lois portant précisément sur les sociétés d'État, notamment.

En vertu de la Loi sur le vérificateur général, nous sommes autorisés à effectuer une vérification financière des comptes publics du Canada. Nous possédons également le mandat de mener à bien d'autres vérifications que nous appelons les vérifications de rendement — nous disions auparavant des vérifications de l'optimisation des ressources — sur des questions importantes et de communiquer nos constatations au Parlement. Nous envisageons diverses questions qui ne relèvent pas uniquement du domaine financier. Notamment, dans notre dernier rapport, nous avons examiné la sécurité de la technologie de l'information. Par le passé, nous nous sommes penchés sur des questions liées aux ressources humaines. Nous avons étudié les subventions et les contributions, qui relèvent davantage du domaine financier. Nous épluchons une vaste gamme de programmes, de questions ou de domaines fonctionnels.

When we talk about the different kinds of audits, there is, of course, the audit of the financial statements, with which I think most people would be familiar. That is very similar to the financial statement audits that are done in the private sector.

A compliance audit can also be done in the private sector. It is simply an audit to ensure that the conditions of an agreement — it could be a lease agreement, it could be a financing agreement — have been respected. In the case of foundations, it would be looking at the funding agreements to see if those conditions been met under that agreement.

When we talk about the value for money or performance audit, it goes beyond that. One of the things that the Office of the Auditor General can do is to look at government-wide issues, not strictly related to one department or one agency. For example, when we looked at IT security, we looked at IT security across government horizontally, not within a department.

We do not have a mandate to do evaluation. It is quite clear in the Auditor General Act that we can only look to the procedures and the information that departments do, what evaluation processes do departments have in place to provide evaluation results. Evaluation results really get to the impacts and the effects of government programs. We will only look to see what they have put in place. We do not conduct evaluation audits ourselves.

The Chairman: Thank you. I think I heard you correctly when you were making your presentation today, that you do not audit now any of the 15 foundations or endowment funds. My question is: Have any of them written or approached you, directly or indirectly, to say they would like to have you audit their accounts?

Ms Fraser: To my knowledge, we have had a couple of foundations that have indicated, at least publicly, that they would be open to having the Auditor General conduct an audit. However, even if they asked us, we have no authority to do that. We would have to obtain authority, either through an Order-in-Council or an amendment to our act, to be able to conduct those kinds of audits.

I will give you another example. We do certain audits of agencies of the United Nations. We do two of those. Those are not part of our normal work for the federal government, and we obtain Orders in Council that will give us the authority to do that work.

Senator Comeau: I want to ask one question as an aside, and then I will come back to foundations. We have now before us Bill C-38, which has just arrived at the Senate. It is a bill to park \$4.25 billion — this is the arrangement with the provinces to reduce health care waiting lists. As I understand it, this is some kind of a trust fund, where the trust money will be placed in an account or invested in a bank or something, under the control, I assume, of a trustee. In recent weeks, there have been rumours that billions may go into an environmental trust, as well as a

Il existe différents genres de vérifications. Il y a naturellement la vérification des états financiers, avec laquelle la plupart des gens seraient, à mon avis, familiers. Ce que nous faisons à cet égard est très analogue à ce qui s'accomplit dans le secteur privé.

La vérification de la conformité s'effectue également dans le secteur privé. Il s'agit simplement de vérifier le respect des conditions d'une entente — peut-être une entente de location ou une entente de financement. Dans le cas des fondations, nous vérifions les ententes de financement pour évaluer si les conditions de ces ententes ont été respectées.

La vérification de l'optimisation des ressources ou la vérification du rendement porte sur d'autres aspects. Notamment, le Bureau du vérificateur général peut examiner des questions touchant l'ensemble de l'administration publique et non pas uniquement un ministère ou un organisme. Par exemple, lorsque nous nous sommes penchés sur la sécurité de la technologie de l'information, nous l'avons fait pour l'ensemble de l'administration publique et non pas pour un ministère.

Nous ne possédons pas le mandat d'effectuer des évaluations. La Loi sur le vérificateur général précise assez clairement que nous pouvons uniquement examiner les procédures et l'information des ministères, ainsi que les méthodes d'évaluation qu'ils ont mis en œuvre pour en communiquer les résultats. Les résultats de l'évaluation portent réellement sur les répercussions et les effets des programmes gouvernementaux. Nous examinons uniquement ce qu'ils ont mis en place. Nous n'exécutons pas la vérification de l'évaluation.

Le président : Merci. Je crois avoir bien saisi lorsque vous avez indiqué, dans votre déclaration d'ouverture, qu'aucune des 15 fondations ou fonds de dotation n'est visée par vos vérifications. Ma question est la suivante : directement ou indirectement les responsables de ces fondations et de ces fonds de dotation vous ont-ils écrit ou contactée pour vous indiquer qu'ils souhaiteraient que leurs comptes soient vérifiés par vous?

Mme Fraser : À ce que je sache, quelques fondations ont signalé, du moins publiquement, qu'elles seraient disposées à ce que la vérificatrice générale effectue une vérification. Cependant, même si elles l'ont demandé, nous ne possédons pas les pouvoirs pour mener une telle vérification. Il nous faudrait obtenir les pouvoirs nécessaires par l'intermédiaire d'un décret ou d'une modification de notre loi.

Je vous cite un autre exemple. Certaines de nos vérifications portent sur des agences des Nations Unies. Il y a deux cas particuliers. Ce travail ne fait pas partie de notre mandat habituel pour le compte du gouvernement fédéral, et nous obtenons le pouvoir nécessaire à cet égard par l'intermédiaire de décrets.

Le sénateur Comeau : Je veux ouvrir une parenthèse pour ensuite revenir à la question des fondations. Le Sénat vient d'être saisi du projet de loi C-38. Il s'agit d'un projet de loi permettant d'affecter 4,25 milliards de dollars, dans le cadre d'une entente avec les provinces en vue de réduire les listes d'attente pour les soins de santé. Si j'ai bien compris, il s'agit d'un fonds fiduciaire, c'est-à-dire que le montant sera versé dans un compte, à une banque ou à un autre établissement, et qu'un fiduciaire, je présume, exercera un contrôle à cet égard. Selon les rumeurs des

childcare trust. If it is unfair or if you have not had a chance to look at this matter again, please say so and we will go on to other questions.

However, in order to help us, because this bill is now before the Senate, have you had a chance to review these trust funds? If so, what areas should we, as parliamentarians, look at? What kind of questions should we be asking? What would be a checklist for us to consider as we look at these trust funds?

Ms Fraser: We have not specifically looked at this trust fund that is being proposed. However, this kind of arrangement has been used now for several years — I would say three or four years, anyway — to provide money to the provinces.

It is my understanding that the trust funds are set up, but they are controlled by — or the beneficiaries are — the provinces. They are under the control of the provinces. The funds were used for increases to the CHST supplements in the past few years.

The same accounting applies when the federal government transfers the money to the trust funds. It is recorded as an expense in the public accounts each year. Note has been made of that in our observations, that these transfers have occurred, but we have not looked at the specific mechanisms, other than to ensure that, in fact, those trust funds are controlled by the provinces. We have not done anything further than that; but if the committee is interested, we could certainly try to find out more information about them.

Senator Comeau: Given that the accounting aspect gets involved in this — your point 12, which you raised in your presentation — the accounting of these trust funds would certainly have to be looked at because, if the dollars are not spent right away, obviously there is an accounting issue.

Ms Fraser: There has been an accounting issue. In fact, the accounting issue has been largely on the part of the provinces. Many of the provinces record their revenues, as the federal government did, on when they received the cash; and they were the ones that controlled how they drew the money out of the trust funds. There has been a lot of discussion, certainly in the legislative audit community, about how these transfers should be recorded. Some provinces have recorded the whole amount in the year; others have recorded it as they drew funds out. There is a lot of debate currently going on about what is the proper accounting for these funds, largely from the point of view of the provinces.

For the federal government, we are fairly comfortable that once they have ceded the control over those funds and the trusts are in the control of the provinces, that it is an expense of the federal government.

dernières semaines, des milliards de dollars seraient versés dans un fonds en fiducie pour l'environnement et dans un fonds en fiducie pour les services de garde d'enfants. Si une telle question ne fait partie de votre mandat ou si vous n'avez pas encore eu l'occasion de vous pencher sur cette question, veuillez nous le dire et nous passerons aux autres questions.

Cependant, comme le Sénat est saisi de ce projet de loi, pourriez-vous nous aider en nous précisant si vous avez eu l'occasion de vous pencher sur ces fonds fiduciaires. Dans l'affirmative, quels points devrions-nous examiner, à titre de parlementaires? Quel genre de questions devrions-nous poser? Quelle devrait être notre liste de vérification lorsque nous examinons ces fonds fiduciaires?

Mme Fraser : Nous n'avons pas examiné ce fonds fiduciaire qui est proposé. Cependant, ce genre d'entente est utilisé depuis plusieurs années — je dirais depuis trois ou quatre ans — pour transférer de l'argent aux provinces.

Je crois comprendre que ces fonds fiduciaires sont constitués, mais qu'ils sont contrôlés par les provinces ou que celles-ci en sont les bénéficiaires. Ce sont les provinces qui en assument le contrôle. Ces dernières années, on a eu recours aux fonds pour accroître les montants supplémentaires versés dans le cadre du TCSPS.

Les mêmes règles de comptabilité s'appliquent lorsque le gouvernement fédéral transfère de l'argent dans les fonds fiduciaires. Le tout est consigné annuellement comme une charge dans les comptes publics. Nous l'avons signalé dans nos observations, indiquant que de tels transferts ont eu lieu, mais nous n'avons pas examiné les mécanismes précis, nous assurant simplement en fait que ces fonds fiduciaires sont contrôlés par les provinces. Nous nous sommes limités à cela. Cependant, si le comité le souhaite, nous pourrions certainement essayer d'obtenir davantage de renseignements à cet égard.

Le sénateur Comeau : Étant donné qu'il y a un aspect lié à la comptabilisation — vous l'avez signalé à votre point 12 dans votre déclaration —, il faudrait certainement examiner la comptabilisation de ces fonds fiduciaires parce que, si les montants ne sont pas dépensés immédiatement, il y a certes une question de comptabilisation.

Mme Fraser : Il y a eu une question de comptabilisation. En fait, la comptabilisation a incombé aux provinces dans une grande mesure. Lorsqu'elles reçoivent des montants, de nombreuses provinces les consignent à la rubrique Revenus, comme le fait le gouvernement fédéral. Ce sont elles qui exerçaient le contrôle sur le retrait des montants de ces fonds fiduciaires. Les responsables de la vérification législative se sont beaucoup penchés sur la façon dont ces transferts devraient être consignés. Certaines provinces ont inscrit la totalité du montant au cours de l'année, alors que d'autres consignaient les retraits des fonds fiduciaires. Actuellement, on se demande beaucoup quelles règles de comptabilité s'appliqueraient à ces fonds, particulièrement du point de vue des provinces.

En ce qui concerne le gouvernement fédéral, nous sommes à l'aise avec le fait que le gouvernement fédéral consigne comme une charge les montants qu'il cède à une province dans un fonds fiduciaire, dont celle-ci assume le contrôle.

Senator Comeau: It might be worth our while as parliamentarians to try to determine what the terms are of these trust agreements, who appoints the trustees and what the parameters are of the trustees' investments. It is still taxpayers' money.

Ms Fraser: That is right.

Senator Comeau: In your view, would that be worth our while, and possibly yours?

Ms Fraser: We would be glad to find out how much control the federal government has over these trust funds. I am not sure that they have a lot at this point, but we would be glad to do that, and we could provide the information directly to the committee.

Senator Comeau: Thank you. Getting back to the question of foundations, and as a follow-up to the question asked by the chair, if you were to be given the mandate to respond to the request from the foundations to do an audit, who would pay for the audit? Would it be paid for by government revenues?

Ms Fraser: Any audits that we conduct would come out of our parliamentary appropriations. Obviously, if we got a lot of requests to do more audits, we would have to request more funds. However, I do not see that as an issue, currently. I think it would come out of our funding.

Senator Comeau: Might it require further funding from Parliament to your office?

Ms Fraser: It probably would. Obviously, if we did some work on foundations, that would replace other work. We only have the capacity to do about 30 of these audits per year. If we were to do work in foundations, we would obviously have to move other work.

I see our work in foundations as being part of a broader, government-wide, horizontal issue. For example, if we were to do innovation, we would look at the role of the foundations within that. If we were to look at health research with regard to how the foundations coordinate their activities and whether there is consistency and coherence, it would be a broader scope audit.

Senator Comeau: In fact, your mandate is to do it on behalf of Parliament, anyway.

Ms Fraser: Yes.

Senator Comeau: This is as it should be. There has been resistance, of course, over the years by the government to having you become the auditor of record, or to do certain kinds of audits, be it financial, compliance or what have you. Do you see any hope of the government warming up to that idea?

Ms Fraser: I think there is some understanding of the issue, and I remain optimistic that we will resolve this.

Le sénateur Comeau : Il serait peut-être pertinent que les parlementaires sachent quelles sont les modalités de ces fonds fiduciaires, qui nomment les fiduciaires et quels sont les paramètres régissant l'administration de ces fonds, car il s'agit encore de l'argent des contribuables.

Mme Fraser : C'est exact.

Le sénateur Comeau : À votre avis, aurions-nous avantage à le savoir et auriez-vous avantage à le savoir également?

Mme Fraser : Nous serions heureux de déterminer le degré de contrôle exercé par le gouvernement fédéral sur ces fonds fiduciaires. Je ne suis pas certaine qu'il en exerce beaucoup, mais nous serions heureux de nous pencher sur cette question et de vous faire part directement de nos constatations.

Le sénateur Comeau : Merci. Je reviens aux fondations. Dans la foulée de la question posée par le président, si vous receviez le mandat de donner suite à une demande de vérification de la part des fondations, qui en assumerait le coût? La facture serait-elle payée sur les revenus du gouvernement?

Mme Fraser : Toutes les vérifications que nous exécutons sont payées à l'aide de crédits parlementaires. Naturellement, si l'on nous demandait d'effectuer plus de vérifications, nous devrions solliciter davantage de fonds. Cependant, je ne crois pas que cela poserait problème actuellement. Je pense que les montants proviendraient du budget dont nous disposons.

Le sénateur Comeau : Vous faudrait-il plus de crédits parlementaires?

Mme Fraser : Ce serait probablement le cas. Naturellement, si nous nous penchions sur les fondations, il nous faudrait laisser de côté certaines tâches. Nous sommes en mesure d'exécuter environ trente vérifications par année. S'il fallait examiner les fondations, nous devrions naturellement abandonner certaines tâches.

J'envisage notre travail par rapport aux fondations dans un cadre plus général, à l'échelle de l'administration publique. Par exemple, si nous devons nous pencher sur la question de l'innovation, nous devrions examiner le rôle des fondations à cet égard. Si nous devons étudier comment les fondations en recherche sur la santé coordonnent leurs activités et si nous devons évaluer la conformité et la cohérence, il faudrait une vérification d'une portée plus générale.

Le sénateur Comeau : En fait, votre mandat consiste à le faire pour le compte du Parlement, de toute façon.

Mme Fraser : Effectivement.

Le sénateur Comeau : C'est ainsi que devraient se faire les choses. Naturellement, le gouvernement a offert une certaine résistance au fil des ans, ne souhaitant pas que vous effectuiez une vérification des registres, une vérification financière, une vérification de la conformité ou un autre genre de vérification. Selon vous, peut-on espérer que le gouvernement souscrive davantage à cette idée?

Mme Fraser : Je pense qu'on comprend en quelque sorte le problème et je demeure optimiste que nous parviendrons à une solution.

Senator Comeau: Could you tell the committee how value-for-money audits of foundations done by your office would compare to, or differ from, what might be called an external audit?

Ms Fraser: The external audit that is now being conducted is, to a large extent, the audit of the financial statements of the foundations, and we have no issues with those audits. They are done by reputable firms in the private sector. That is not really our concern.

There is also provision that compliance audits could be done, that is, in respect of the conditions within the funding agreements. Our concern is more the broader scoped audit to see how the work of the foundation is attaining the objectives Parliament set for it when it gave it all this money and how it is being coordinated with other government departments and agencies, because very large sums of public money are allocated to deliver public policy. That is the kind of audit that we would want to do, rather than necessarily a financial audit. Obviously, if we were asked to do it, we would do it, but it is really the performance audit that is of concern to us.

The Chairman: The 15 foundations and endowments are not uniform entities. They are all different, and were created differently. You indicate in Chapter 4 of your report that the reporting requirements under these various funding agreements are different. You say that some are established by legislation and others are not. For example, nine of the 11 foundations subject to the audit are required by their funding agreements to provide corporate plans for each year to a sponsoring minister. However, only the sponsoring minister of the Canadian Foundation for Innovation, the Minister of Industry, is required to table the corporate plan summary to Parliament. All of the foundations in the sample submitted their annual reports to sponsoring ministers and made them public. Only three foundations are required to table their annual reports to Parliament, but a total of five do so.

Should there be some uniformity? What would be wrong with every one of the foundations tabling their report with Parliament so that we could have some parliamentary oversight, with the ability to call them before us to speak to them about those reports?

Ms Fraser: I agree that they should be tabling their reports, given that public money has been put into the foundations. We must recognize, though, that the foundations are very different, one from the other. Some involve provincial governments, so there is a federal-provincial dynamic in those. Others involve Aboriginal groups. Others are endowment funds. There is a wide variety. We must be careful, when we talk about foundations, not to presume that they are all the same. Some are clearly more independent from government than others, but there should be some mechanism for Parliament

Le sénateur Comeau : Pourriez-vous nous préciser les similitudes et les différences entre les vérifications externes et les vérifications de l'optimisation des ressources que votre bureau effectue?

Mme Fraser : Dans une grande mesure, les vérifications externes qui s'effectuent actuellement portent sur les états financiers des fondations, et ces vérifications ne nous posent aucun problème. Elles sont exécutées par des cabinets réputés. Ce n'est vraiment pas une source de préoccupations pour nous.

Il est également prévu que des vérifications de la conformité pourraient porter sur les conditions des ententes de financement. Nous nous préoccupons davantage des vérifications de portée plus générale permettant de déterminer si la fondation atteint les objectifs que lui a fixés le Parlement lorsqu'il lui a accordé tous ces fonds et comment le tout est coordonné avec les autres ministères et organismes, parce que de très fortes sommes sont accordées par l'État à la mise en œuvre d'une politique publique. C'est le genre de vérification que nous souhaiterions exécuter, de préférence à la vérification financière. Naturellement, nous le ferions si on nous le demandait, mais c'est vraiment la vérification du rendement qui nous préoccupe.

Le président : Les 15 fondations et fonds de dotation ne sont pas tous semblables. Ce sont des organisations distinctes qui ont été créées en vertu de règles différentes. Au chapitre 4 de votre rapport, vous indiquez que les ententes de financement sont régies par des exigences différentes en matière de reddition de comptes. Vous ajoutez que certaines exigences sont établies dans des mesures législatives et que d'autres ne le sont pas. Par exemple, neuf des onze fondations ayant fait l'objet de la vérification doivent, en vertu de leur entente de financement, présenter au ministre responsable leur plan directeur tous les ans. Seul le ministre responsable de la Fondation canadienne pour l'innovation, en l'occurrence le ministre de l'Industrie, est tenu de déposer le sommaire du plan directeur au Parlement. Toutes les fondations ayant fait l'objet de la vérification ont présenté leur rapport annuel à leur ministre responsable et l'ont publié. Uniquement trois fondations sont obligées de déposer leur rapport annuel au Parlement, mais un total de cinq le fait.

Devrait-il y avoir une certaine uniformité? Pourquoi chacune des fondations ne déposerait-elle pas son rapport au Parlement afin que nous puissions assurer une certaine forme de suivi parlementaire et que nous puissions les convoquer pour examiner avec elles ces rapports?

Mme Fraser : Je conviens qu'elles devraient déposer leur rapport, étant donné qu'elles ont reçu des deniers publics. Cependant, nous devons reconnaître que les fondations sont très différentes les unes des autres. Certaines mettent à contribution des gouvernements provinciaux et comportent donc un lien fédéral-provincial. D'autres engagent la participation des groupes autochtones. D'autres sont des fonds de dotation. Il en existe une vaste gamme. Lorsque nous parlons des fondations, nous devons être prudents et ne pas présumer qu'elles sont toutes identiques. Certaines sont de toute évidence plus indépendantes

to get an appropriate degree of information about how the funds are being used and whether they are accomplishing the objectives for which they were voted.

Senator Harb: Thank you very much, Ms. Fraser, for appearing before us.

I was in the other place and heard what the government had to say when these foundations were established. We heard the words “self-sufficiency,” “independence” and “flexibility” with regard to these foundations. Those are very laudable objectives, but your concern is that, notwithstanding this, somehow these organizations should be accountable to Parliament and, therefore, you should have access to their books to see whether they are meeting the objectives that Parliament set out for them.

While respecting those three objectives, would it be worthwhile to consider the establishment of an officer of Parliament to which these foundations would report, with the officer, in turn, reporting to Parliament? In that way we would obviate the need for the foundations to report to a minister, therefore defeating the goals of self-sufficiency, independence and flexibility.

Ms Fraser: I would like to make it clear that the criticisms in our report are in no way intended to be criticisms of the foundations, the people within them or the work that they are doing. It is important to say that.

Our concerns are about accountability to Parliament, the information that Parliament receives and the mechanisms that are available. In our system, it is ministers who are ultimately responsible for how funds are used. These foundations all have what we call a sponsoring minister. I would prefer that we use the existing system and make the improvements that are possible and not very difficult to do to address the concern we have raised in the audit.

While the government does talk about the independence of these foundations in determining what grants or projects will be funded, we believe that there should be a mechanism in place so that, if there are significant changes in policy, or significant changes in circumstance, Parliament, through a minister, will be able to alter the course, because the funding agreements are very specific as to what kinds of projects can be funded. They talk about the eligibility criteria and the kinds of documents that have to be filed.

If you change, for example, the government’s plan on climate change, how will the funding agreement that was established years ago coordinate with what may be a new plan? I am really talking about exceptional circumstances, not the day-to-day management, but there should be some mechanism to intervene and redirect the objectives of the foundation.

Senator Harb: You talked about the possibility of an amendment of the act that regulates the foundations. Perhaps the government will go straight to an Order-in-Council to do that;

du gouvernement que d’autres, mais il faudrait établir un certain mécanisme permettant au Parlement d’obtenir les renseignements pertinents sur l’utilisation de ces fonds et de déterminer s’ils permettent d’atteindre les objectifs pour lesquels ils ont été accordés.

Le sénateur Harb : Merci infiniment, madame Fraser, de comparaître devant nous.

Lorsque ces fondations ont été établies, j’étais député et j’ai entendu les propos du gouvernement. Il était question d’« autosuffisance », d’« indépendance » et de « souplesse » en ce qui concerne ces fondations. Ce sont-là des objectifs fort louables, mais malgré cela, ces organisations devraient, selon vous, rendre des comptes au Parlement et vous devriez donc avoir accès à leurs livres comptables pour déterminer si elles atteignent les objectifs que le Parlement leur a fixés.

En ce qui concerne ces trois objectifs, serait-il pertinent d’envisager la création d’un poste de mandataire du Parlement auquel ces fondations rendraient des comptes et qui déposerait son rapport au Parlement. Ainsi, les fondations ne seraient plus tenues de transmettre leur rapport au ministre, ce qui mettrait fin aux objectifs d’autosuffisance, d’indépendance et de souplesse.

Mme Fraser : Je voudrais bien préciser que les critiques contenues dans notre rapport ne visent nullement les fondations, leurs employés ou le travail effectué. Il est important de le signaler.

Ce qui nous préoccupe, c’est la responsabilité devant le Parlement, l’information que le Parlement reçoit et les mécanismes disponibles. Dans notre système, ce sont les ministres qui sont responsables de la façon dont les fonds sont utilisés. Ces fondations ont toutes ce qu’on appelle un ministre parrain. Je préférerais que nous utilisions le système en place et que nous apportions les améliorations qui sont possibles et faciles à faire pour corriger les lacunes que nous avons relevées au cours de la vérification.

Le gouvernement dit que ces fondations jouissent d’une certaine indépendance dans le choix des subventions ou des projets qui seront financés, mais nous croyons qu’un mécanisme devrait être mis en place de manière à ce que, si les politiques ou les circonstances changent considérablement, le Parlement, par l’intermédiaire d’un ministre, soit en mesure de changer le cours des choses, parce que les ententes de financement sont très précises en ce qui a trait aux types de projets qui peuvent être financés. Les critères d’admissibilité sont énoncés et les documents qui doivent être fournis sont précisés.

Si vous modifiez, par exemple, le plan du gouvernement sur les changements climatiques, comment l’entente de financement établie il y a des années s’appliquera-t-elle à ce qui pourrait être un tout nouveau plan? Je parle de circonstances exceptionnelles, et non de la gestion de tous les jours, mais certains mécanismes devraient être en place pour qu’on puisse intervenir et redéfinir les objectifs de la fondation.

Le sénateur Harb : Vous avez parlé de la possibilité de modifier la loi qui régit les fondations. Le gouvernement pourrait décider de passer un décret à cette fin; ou bien les fondations

or perhaps the foundations themselves will voluntarily decide that this is what they want to do, in the meantime, and they will come to a conclusion in terms of what is the best route. The question I want to ask you is whether or not there is a preferred option here.

While I am saying this, I wanted to ask if you have prepared a wish list to the government, and ultimately to Parliament, of what are some of the things that you would like the government to do, in terms of amendments to your act, to bring you up to speed and to broaden your mandate so that you do not have to ever complain about whether or not you have access to a foundation, or to any agency that is registered federally and is part of government? Have you thought of this?

Also, now that Elections Canada, the Chief Electoral Officer is an officer of Parliament — like the Privacy Commissioner, Information Commissioner and others — do you audit those organizations? Are they subject to your act? If they are not, should they also fall under the same type of an umbrella, where you would be able to do the kinds of things that Parliament has asked you to do without going through those kinds of situations?

I was a member of the Public Accounts Committee on the other side for a number of years, and for as long as I had been there, I remember you continuously coming back with the same type of argument, and frankly, we were not listening. If we are, we are not doing anything about it. If we are doing something about it, it is not what you want us to do.

I would say perhaps we have come to a point where you are shaking the tree. Maybe there is a little bit of a possibility now, in the type of setting that we have, that we may be able to make some inroads.

The Chairman: Before you go on, perhaps Ms. Fraser could answer that. It is one of these questions with six arms.

Ms. Fraser: Thank you, Mr. Chairman. I am pleased to see that Senator Harb recognizes our persistence on certain issues. As he well knows, we have been discussing this issue for several years.

First, on the question of access, we have raised the issue about foundations. However, just recently the Public Accounts Committee in the other place has asked us about access to other agencies or organizations — for example, airport authorities — so we are currently developing what we believe is a position. I would be glad to provide that to the committee, too. We hope to have that done this week, and we will certainly be glad to give it to you, as to what our access should be.

We have not really thought about the mechanisms to do it. As the senator mentioned, there are several ways to do it. Probably the preferable one would be through an amendment to the act, but that could be long and more difficult than other ways. Therefore, we are quite open to whatever government may want to propose.

elles-mêmes pourraient décider que c'est ce qu'elles veulent faire, dans un premier temps, et choisir ensuite la meilleure voie à suivre. J'aimerais vous demander si vous privilégiez une option en particulier.

Par ailleurs, je voulais vous demander si vous aviez préparé une liste de souhaits à l'intention du gouvernement et, en bout de ligne, du Parlement, c'est-à-dire une liste de choses que vous aimeriez que le gouvernement fasse afin de modifier la loi de manière à accélérer les choses et à élargir votre mandat pour que vous n'ayez plus à revendiquer l'accès à une fondation ou à tout autre organisme qui est régi par le gouvernement fédéral et qui en fait partie? Avez-vous réfléchi à cela?

Maintenant que le directeur général des élections est un fonctionnaire du Parlement — au même titre que le commissaire à la protection de la vie privée, le commissaire à l'information, et cetera —, faites-vous des vérifications auprès de ces organismes? Sont-ils assujettis à votre loi? Sinon, devraient-ils être regroupés dans une même structure, dans laquelle vous pourriez faire les choses que le Parlement vous a demandé de faire sans en arriver à ce genre de situations?

J'ai fait partie du Comité des comptes publics de la Chambre pendant un certain nombre d'années, et pendant tout ce temps, je me rappelle que vous reveniez constamment avec les mêmes arguments et, pour dire vrai, nous n'écoutions pas. Si nous écoutons, nous ne faisons rien. Et si nous ne faisons rien, ce n'est pas ce que vous nous demandez de faire.

Je dirais que vous êtes maintenant en train de secouer l'arbre. Compte tenu de la situation que nous avons actuellement, nous pourrions peut-être marquer quelques points.

Le président : Mme Fraser pourrait peut-être répondre à cela avant que vous continuiez. Il s'agit d'une question à multiples facettes.

Mme Fraser : Merci, monsieur le président. Je suis ravie de constater que le sénateur Harb reconnaît notre persévérance dans certains dossiers. Comme il le sait, nous avons discuté de ce sujet pendant plusieurs années.

D'abord, concernant l'accès, nous avons soulevé le problème à propos des fondations. Toutefois, le Comité des comptes publics de la Chambre nous a récemment posé des questions sur l'accès à d'autres organismes — par exemple, les administrations aéroportuaires — alors nous sommes en train d'élaborer ce que nous croyons être une position à cet égard. Je serais ravie d'en faire part au comité également. Nous espérons que le tout sera fait cette semaine, et nous serons certainement heureux de vous faire part de ce que notre accès devrait être, selon nous.

Nous n'avons pas vraiment réfléchi aux mécanismes à utiliser. Comme le sénateur l'a mentionné, il y a plusieurs façons de faire cela. Il serait probablement préférable de modifier la loi, mais cette option pourrait être longue et plus difficile que d'autres. Par conséquent, nous sommes ouverts à ce que le gouvernement voudrait proposer.

On the question of officers of Parliament, they are covered by the Auditor General. We began last year in response to certain questions about accountability and a certain audit we did in the office of the Privacy Commissioner, which had been requested by a committee. Officers of Parliament voluntarily proposed that they should all be subject to a financial audit; and audits of all of the financial statements of the officers of Parliament were conducted last year by us, and were included in their performance reports. We are also doing a performance audit of Elections Canada, which will be tabled this fall, and we are looking at the process and the management of the last election.

I would expect, over time, that we will be looking at performance audits of other officers of Parliament, as well as part of the accountability and the desire of the officers of Parliament to provide as much information as possible to Parliament about their operations.

Senator Harb: Is there a wish list that you may be interested in sharing with public accounts in the other House, as well as with this committee?

Ms. Fraser: We are preparing that text this week, and I will be glad to send it to you, concurrently with the other committee.

Senator Harb: I am sure it is not your intention at all to make those foundations reporting to a minister whereby — I will give you an example of the infrastructure project. One of the things we were looking at, as parliamentarians, was to set up a foundation similar to the other foundations, so we can completely remove the handing out of money for cities, roads, bridges, et cetera, away from the political sphere. We would have a complete disconnect, and then put on the board people from municipalities, provincial governments, and the private and federal sectors.

I wanted to assure you, as a result of your representation to the Public Accounts Committee, and in public, many in the parliamentary sphere saw that as an excellent opportunity not to do it, but rather to keep it at arm's length with the government. Therefore, if I wanted something for my old constituency, I could lobby the minister and push as hard as I could in order to get money for a project in my neighbourhood, at the expense of a project in, say, Prince Edward Island sponsored by one of my colleagues who is not as good a lobbyist as I might be. It could have created a situation whereby there is accountability in the ministerial oversight, but at the same time what we end up with as a by-product of this situation is to bring it back to the political influence of Parliament. That, I think, is what the government did not want to do when they established, in particular, the foundation for innovation, as well as the CHIR and other groups like these. The intent was good, and the public servants at the time were very supportive of that. However, I hope somehow we will be able to differentiate between the two — that while we want that accountability to take place, what we do not want it to do is enable the political influence to continue.

En ce qui a trait aux hauts fonctionnaires du Parlement, ils sont soumis aux vérifications de mon bureau. Nous avons commencé l'an dernier en réponse à certaines questions sur la reddition de comptes et une certaine vérification que nous avons effectuée au Bureau du commissaire à la protection de la vie privée, qui avait été demandée par un comité. Les hauts fonctionnaires du Parlement ont proposé eux-mêmes d'être assujettis à une vérification financière; nous avons vérifié tous les états financiers des hauts fonctionnaires du Parlement, et les conclusions ont été incluses dans leur rapport de rendement. Nous effectuons également une vérification du rendement d'Élections Canada, dont le rapport sera déposé à l'automne, et nous nous penchons sur le processus et la gestion des dernières élections.

Avec le temps, je m'attends à ce que nous fassions des vérifications de rendement des autres hauts fonctionnaires du Parlement et que nous examinions également leur reddition de comptes et leur désir de fournir autant d'information que possible au Parlement sur leurs activités.

Le sénateur Harb : Y a-t-il une liste de souhaits que vous aimeriez partager avec le Comité des comptes publics de l'autre Chambre ainsi qu'avec notre comité?

Mme Fraser : Nous préparons ce document cette semaine, et je serai ravie de vous l'envoyer en même temps qu'à l'autre comité.

Le sénateur Harb : Je suis certain que vous n'avez pas du tout l'intention de faire en sorte que ces fondations relèvent d'un ministre... Je vais vous donner un exemple du projet d'infrastructure. Ce que nous, les parlementaires, cherchions, c'était notamment d'établir une fondation semblable aux autres pour retirer complètement de la sphère politique le traitement de l'argent destiné aux villes, aux routes, aux ponts, et cetera. Il n'y aurait plus d'emprise politique, et le conseil d'administration serait formé de représentants des municipalités, des gouvernements provinciaux ainsi que des secteurs privé et fédéral.

Je voulais vous dire qu'à la suite de votre comparution devant le Comité des comptes publics et de vos déclarations publiques, bon nombre de parlementaires en ont profité pour reculer. Par conséquent, si je voulais quelque chose pour mon ancienne circonscription, je pourrais faire des pressions sur le ministre afin d'obtenir de l'argent pour un projet dans mon quartier, au dépend d'un autre projet, disons à l'Île-du-Prince-Édouard, que parraine un collègue qui n'est pas un aussi bon lobbyiste que moi. On aurait pu créer un système dans lequel le ministre aurait eu à rendre compte de son droit de regard, mais en même temps, ce que nous avons fini par avoir, c'est un retour à l'influence politique du Parlement. C'est, je crois, ce que le gouvernement ne voulait pas lorsqu'il a créé la fondation pour l'innovation, les IRSC et d'autres groupes semblables. L'intention était bonne, et les fonctionnaires étaient très enthousiastes à l'époque. Toutefois, j'espère que nous serons en mesure de faire une distinction, c'est-à-dire que même si nous voulons assurer cette reddition de comptes, ce que nous ne voulons pas, c'est le maintien de l'influence politique.

The Chairman: If the Auditor General does an audit, that is not political influence.

Senator Harb: Of course not.

The Chairman: The two must be kept very separate and distinct. Having a value-for-money audit done is, I think, something that is required for this \$9-billion worth of taxpayers' dollars.

Senator Harb: If those foundations were to report to Parliament, to a minister, therefore ministers would become the boss of those foundations, such as is the case with the other Crown corporations, other agencies that exist. It may defeat the purpose and be counter-productive, and I am sure that is not what the auditor wanted.

Ms. Fraser: The senator raises an interesting question, and one that could be the subject of a lot of discussion about the principles of ministerial accountability and the accountability of Parliament. Do we not elect people to Parliament to decide where money is to be spent, and to be accountable for how it is to be spent? Is it not ministers who, at the end of the day, are accountable?

Obviously, we would hope that decisions are made on more than lobbying, and that there would be a framework and criteria in place, but even the senator mentions the Canadian Institutes for Health Research. They are accountable to a minister; they are part of a government entity. We audit them; they have a rigorous framework, which we have looked at in the past, for how they determine who is to receive funding. There are peer reviews and expert panels who make those decisions.

They are very different from the foundations, which are completely outside the government. The argument is that they are completely outside the government entity and not accountable to a minister. We obviously cannot discuss the effectiveness of foundations versus others, but we have been encouraging government to do some sort of study to see what are the advantages and disadvantages of foundations vis-à-vis other granting councils. Why do they work better? What are some of the limitations in that? It is a new model for delivering public policy. It has been several years now that this has been in place, and we think there should be some analysis done of their effectiveness, as a model.

[Translation]

Senator Ringuette: It is always a pleasure to welcome you here because we always have some very interesting discussions. My first question ties in somewhat with the question put by Senator Comeau regarding the funding that the provinces receive to set up certain programs or activities.

When you last appeared before our committee, I alluded to a program established under federal-provincial agreements respecting employment development and to how your Office may audit this program.

Le président : Si la vérificatrice générale fait une vérification, ce n'est pas une influence politique.

Le sénateur Harb : Bien sûr que non.

Le président : Il faut faire une distinction très nette entre les deux. Une vérification de l'optimisation des ressources est, je crois, nécessaire quand 9 milliards de dollars des contribuables sont en jeu.

Le sénateur Harb : Si ces fondations relevaient du Parlement, d'un ministre, alors ce serait des ministres qui en seraient les patrons, comme c'est le cas des autres sociétés d'État, des autres organismes qui existent. Ce pourrait être contraire à l'objectif visé et être contre-productif, et je suis convaincu que ce n'est pas ce que souhaite la vérificatrice générale.

Mme Fraser : Le sénateur soulève une question intéressante, qui pourrait susciter tout un débat sur les principes de la responsabilité ministérielle et de la reddition de comptes au Parlement. Les personnes que nous élisons au Parlement ne doivent-elles pas décider où l'argent doit être dépensé et ne doivent-elles pas rendre compte de la manière dont l'argent est dépensé? Est-ce que ce ne sont pas les ministres qui, au bout du compte, sont responsables?

Évidemment, nous espérons que les décisions ne dépendent pas seulement des manœuvres de couloirs et qu'un cadre et des critères sont en place, mais même le sénateur a mentionné les Instituts de recherche en santé du Canada. Ces instituts sont responsables devant un ministre; ils font partie d'une entité gouvernementale. Ils sont soumis à notre vérification; ils ont un cadre de travail rigoureux, que nous avons examiné par le passé, pour déterminer qui reçoit le financement. Il y a des examens par les pairs ainsi que des comités d'experts qui prennent ces décisions.

Ces instituts sont très différents des fondations, qui sont complètement extérieures au gouvernement. On fait valoir qu'elles sont entièrement extérieures à l'entité gouvernementale et qu'elles ne sont pas responsables devant un ministre. Nous ne pouvons évidemment discuter de l'efficacité des fondations par rapport aux autres, mais nous avons encouragé le gouvernement à effectuer certaines études pour voir quels sont les avantages et les inconvénients des fondations par rapport aux autres conseils subventionnaires. Est-ce qu'elles fonctionnent mieux? Quelles sont les contraintes? Il s'agit d'un nouveau modèle pour la mise en œuvre des politiques gouvernementales. Elles existent depuis plusieurs années maintenant, et nous croyons qu'il faudrait analyser l'efficacité de ce modèle.

[Français]

Le sénateur Ringuette : C'est toujours un plaisir de vous recevoir car les discussions sont toujours très intéressantes. Ma première question rejoint un peu celle du sénateur Comeau au sujet des fonds que les provinces vont puiser au fur et à mesure qu'elles établissent certains programmes ou certaines activités.

La dernière fois que vous avez comparu devant notre comité, j'ai parlé d'un programme pour les ententes fédérales-provinciales sur le développement de l'emploi ainsi que de la façon dont votre bureau peut faire la vérification.

You replied that you relied on your provincial counterparts to conduct such audits. In the case of a specific program such as the Employment Development Program under which funds are transferred to the province of New Brunswick, I verified the province's public accounts. I found that indeed only half of the funds transferred had been used for public purposes. As you can well understand, this gave me a different perspective on the situation. Our committee is taking a very close look at the whole question of foundations.

At the outset of this meeting, Senator Comeau raised the issue of provincial trust accounts. Increasingly, substantial sums of money are transferred to provincial governments, which may not necessarily have in place stringent requirements or performance measurement mechanisms. Since federal-provincial agreements do not provide you, or apparently the provinces, for that matter, access to audit, do you think it might be advisable to adopt some provision for auditing foundations? This is a kind of grey area. Would you care to make a recommendation to the committee? Do you not think all of these mechanisms and federal-provincial agreements should be reviewed? Foundations receive upwards of \$9 billion. However, in terms of federal transfer payments to the provinces, notwithstanding equalization payments authorized by the Constitution, do you not think it is time to have in place a mechanism to carry out performance audits in the case of these agreements?

Ms. Fraser: That is an excellent question because increasingly large sums of money are being transferred to the provinces, and more joint programs are being set up. As noted, at least in the cases we examined, there are very few requirements for the transfer of funds. We pointed this out either last year or two years ago when we audited the public accounts. We observed that there were no conditions set in the case of transfers for medical equipment.

Senator Ringuette: I recall that the New Brunswick government had used some of the funds transferred to purchase not only medical equipment, but a lawn mower as well.

Ms. Fraser: There are statements of intent, but no conditions as such. I do not want to venture into the territory of federal-provincial discussions, but at least we can reflect upon — and I think we will do that in the public accounts — the nature of transfers to the provinces and on whether conditions should be set. That would be an interesting thing to do. We can look at whether some more formal conditions should be in place and we could even examine with our provincial counterparts the whole question of accountability in the case of these transfer payments.

Senator Ringuette: It is obvious right now that these transfer payments fall into a kind of grey area. No one is stepping up to audit these accounts or to see if the funds are being used for the purpose stated in these agreements.

Vous avez dit vous fier à vos contreparties provinciales pour faire ces vérifications. Pour un programme spécifique, tel le Programme de développement de l'emploi, les transferts exécutés à la province du Nouveau-Brunswick, je suis allée vérifier les comptes publics de la province. Effectivement, je n'ai pu retrouver que la moitié des fonds transférés qui étaient rendus publics. Vous comprendrez qu'à cet instant, j'ai eu un deuxième son de cloche. Notre comité fait bien des efforts pour regarder ce qui se passe au niveau de la situation des fondations.

Le sénateur Comeau a soulevé, dès le début de cette rencontre, la situation des comptes en fiducie pour les provinces. De plus en plus, on voit des montants considérables qui sont dévolus aux gouvernements provinciaux, pas nécessairement parce qu'ils ont des conditions strictes ou des modes d'évaluation de rendement pour ces sommes. Puisque vous ne pouvez pas le faire dans ces ententes fédérales-provinciales — et il semble que les provinces non plus —, croyez-vous qu'il serait opportun qu'il y ait une évaluation? C'est comme une zone grise, tout cela. Pourriez-vous nous faire une recommandation? Ne croyez-vous pas qu'il devrait y avoir une révision de tous ces processus et de toutes ces ententes fédérales-provinciales? On parle des fondations de neuf milliards de dollars, mais lorsqu'on parle des paiements de transfert du fédéral aux provinces, nonobstant les paiements de péréquation qui sont déjà constitutionnels, ne croyez-vous qu'il serait temps qu'il y ait un mécanisme pour voir la performance et la vérification de toutes ces ententes?

Mme Fraser : Je trouve que c'est une excellente question parce qu'on voit de plus en plus de transferts vers les provinces, et de plus en plus de programmes conjoints. Comme il a été mentionné, en tout cas du moins ceux qu'on a vérifiés, il y a très peu de conditions qui sont mises sur ces transferts. Nous l'avons soulevé dans notre vérification des comptes publics, l'année dernière ou il y a deux ans, pour les transferts qui étaient destinés pour l'équipement médical, mais il n'y avait aucune condition. C'était un peu une déclaration de transfert.

Le sénateur Ringuette : Je me souviens qu'au Nouveau-Brunswick, le gouvernement provincial avait acheté certains équipements médicaux avec ces montants, mais en plus, on avait découvert qu'ils avaient acheté une tondeuse à gazon.

Mme Fraser : Il y a des déclarations d'intention, mais pas des conditions. Je ne voudrais pas glisser sur le terrain des discussions fédérales-provinciales, mais on peut au moins considérer — et je pense qu'on le fera dans les comptes publics — bien refléter que sont les transferts aux provinces, s'il y a des conditions et la nature des transferts. Ce serait intéressant. On va considérer si on devrait faire quelque chose de plus élaboré, et peut-être même, avec nos collègues vérificateurs des provinces, voir s'il y a une bonne reddition de comptes pour ces transferts.

Le sénateur Ringuette : On voit bien que, présentement, toute cette dévolution d'argent est dans une zone grise. Personne ne prend le dossier en main pour dire qu'ils vont vérifier si les comptes et les montants sont utilisés à de bonnes fins, telles que les intentions de ces ententes.

My second question pertains to Chapter 1 of your report. I agree with your findings that security in this area could be vastly improved. Can you tell us how much it cost your Office to carry out an information system audit of this nature?

Ms. Fraser: I do not have the figures with me, but the cost was probably between \$500,000 and \$1 million. That is just an approximation. The figure includes the time spent by the staff in our Office on this task.

[English]

Senator Ringette: Last week we heard a presentation by the Privacy Commissioner of Canada, Jennifer Stoddart, who said that, as an ombudsman, her office works independently to investigate complaints, to make recommendations based on findings and to conduct audits under the two federal privacy laws, one for the public service and the other for the private sector.

Ms. Fraser, you had just reported on your information technology security findings. Ms. Stoddart is responsible for conducting audits so I wonder who is truly responsible for auditing the security and privacy systems of public information of the government? It seems to be a grey area. I read your report and I heard the declaration from the Privacy Commissioner. She has a mandate to conduct audits in respect of security and privacy, which are interrelated. Those two cannot be disassociated. Who is responsible for what? Could you clarify this, Ms. Fraser?

Ms. Fraser: I would be pleased to. We have very different responsibilities. The Privacy Commissioner of Canada will look to the respect of the laws around privacy. I presume, although I do not know exactly how she works, that she will look to see if certain systems within government respect the Privacy Act. My office looks at government as a whole and the security around information technology systems. We did not conduct an audit of privacy. We look at issues of access and whether people can hack into government systems. We do mention sensitive information, which could be personal or far beyond personal, such as issues of security that you would not want to be made public.

We audited the government's security policy, how it was being applied and whether departments were doing the minimum. Levels of security have been established in the policy and we looked to determine whether departments were meeting those requirements. It was a much broader audit in that we did not look at privacy, which is the jurisdiction of Privacy Commissioner Stoddart.

The Chairman: Was there no overlap of the two?

Ms. Fraser: No. Theoretically, there could be a small overlap if the access controls and all the rest of it were inadequate. That could potentially make certain private or personal information

Ma deuxième question concerne le chapitre n° 1 de votre rapport. Effectivement, je crois que je respecte vos découvertes en ce qui concerne l'aspect sécurité qui pourrait être grandement amélioré. Est-ce que vous pourriez nous indiquer quel a été votre coût pour faire ce genre de vérification du système informatique?

Mme Fraser : Je n'ai pas les chiffres avec moi. Je pourrais vous donner le coût exact; je dirais que c'est probablement quelque part entre 500 000 \$ et un million de dollars. Ce sont les coûts approximatifs. Cela inclut le temps de tout notre personnel.

[Traduction]

Le sénateur Ringette : La semaine dernière, nous avons reçu la commissaire à la protection de la vie privée du Canada, Jennifer Stoddart, qui nous a dit qu'en tant que protecteur du citoyen, son bureau jouit d'une certaine indépendance pour enquêter sur les plaintes, formuler des recommandations à la lumière des constatations faites et effectuer des vérifications en vertu des deux lois fédérales qui touchent à la protection de la vie privée, l'une pour la fonction publique et l'autre pour le secteur privé.

Madame Fraser, vous venez de publier un rapport sur la sécurité des technologies de l'information. Mme Stoddart est responsable de la conduite des vérifications, alors je me demande qui est vraiment responsable de la vérification de la sécurité des systèmes de données du gouvernement. Il semble que ce soit une zone grise. J'ai lu votre rapport et j'ai entendu la déclaration de la commissaire à la protection de la vie privée. Elle a le mandat d'effectuer des vérifications pour ce qui est de la sécurité et de la protection de la vie privée; ces deux aspects sont reliés et ne peuvent être dissociés. Qui est responsable de quoi? Pouvez-vous clarifier cela, madame Fraser?

Mme Fraser : J'en serais ravie. Nous avons des responsabilités très différentes. La commissaire à la protection de la vie privée du Canada est chargée du respect des lois qui touchent à la vie privée. Je présume, bien que j'ignore exactement comment elle travaille, qu'elle cherchera à savoir si certains systèmes du gouvernement sont conformes à la Loi sur la protection de la vie privée. Mon bureau se penche sur l'ensemble du gouvernement et sur la sécurité des systèmes informatiques. Notre vérification ne porte pas sur la vie privée. Nous examinons les questions d'accès et cherchons à savoir si des personnes peuvent s'introduire illégalement dans les systèmes gouvernementaux. Nous faisons effectivement état de renseignements délicats, qui pourraient être des données personnelles ou autres, comme des renseignements de sécurité qui ne doivent pas être rendus publics.

Nous avons vérifié la politique du gouvernement en matière de sécurité, comment elle était appliquée et si les ministères faisaient le strict minimum. Des niveaux de sécurité sont établis dans la politique et nous avons cherché à savoir si les ministères répondaient à ces exigences. Il s'agissait d'une vérification plus générale puisque nous n'avons pas touché à la protection de la vie privée, qui est de la compétence de la commissaire Stoddart.

Le président : N'y a-t-il pas un chevauchement?

Mme Fraser : Non. Théoriquement, il pourrait y avoir un léger chevauchement si les contrôles d'accès et toutes ces mesures étaient inadéquats, ce qui pourrait rendre certaines données

accessible to a hacker. However, we would not get into issues of private information and how it being used by the government. That is the domain of the Privacy Commissioner of Canada. Our roles are very different and we did not address privacy issues in our audit.

Senator Ringuette: I understand. but I do find that there is a continuum.

Ms. Fraser: For example, when we do a financial audit, we have to ensure that the security around financial systems is good if we want to rely on those systems for the information that they produce.

Senator Ringuette: You have professional hackers within your audit group.

Ms. Fraser: We often use contractors to work for the office but we have a group of IT professionals within our offices.

[Translation]

Senator Ferretti Barth: I find it truly disheartening to see the same problems and the same questions arise time after time. We never seem to be able to resolve the dilemma of foundations. As someone who works for the disadvantaged, I know that every penny is important. It has always been my hope that the government would take that fact into consideration. The government must be accountable for how public funds are expended.

I do not know where to begin, what with these billions of dollars. You stated that in 1987, nine foundations were created and that three of them received higher levels of funding, specifically, Genome Canada, the Aboriginal Healing Foundation and Sustainable Development and Technology Canada.

The third entity received \$350 million, of which only \$6 million was disbursed over four years. The remaining millions are sitting in a bank account earning interest. Does the interest earned remain in the foundation's bank account or does it flow back to the government?

Ms. Fraser: Interest income belongs to the foundations and can be used by the foundations to carry out other initiatives.

Senator Ferretti Barth: It is a very simple question. Foundations receive these funds and spend them to carry out initiatives that benefit society in general. If a foundation receives \$350 million over four years and spends only \$6 million of that amount, the remaining millions sit in that foundation's bank account. That should not be allowed to happen. It would be better to allocate these funds for five years, after which time they would either go to corporations or institutions, or flow back into the government's coffers.

privées ou personnelles accessibles à un pirate informatique. Toutefois, nous n'abordons pas la question des renseignements privés et la façon dont ces renseignements sont utilisés par le gouvernement. Ce domaine relève de la commissaire à la protection de la vie privée du Canada. Nos rôles sont très différents, et nous n'avons pas parlé de la protection de la vie privée dans notre vérification.

Le sénateur Ringuette : Je comprends, mais je trouve que l'un ne va pas sans l'autre.

Mme Fraser : Par exemple, lorsque nous effectuons une vérification financière, nous devons garantir que les systèmes financiers sont sûrs puisque nous nous fions sur ces systèmes pour obtenir des données.

Le sénateur Ringuette : Vous avez des professionnels de l'informatique au sein de votre groupe de vérification.

Mme Fraser : Nous retenons souvent les services d'entrepreneurs, mais nous avons un groupe de professionnels en TI à l'intérieur de nos bureaux.

[Français]

Le sénateur Ferretti Barth : Cela me fait mal au cœur de voir que ce sont toujours les mêmes problèmes et toujours les mêmes questions. On n'arrive jamais à faire quelque chose avec ces fondations. Je vous parle comme si j'étais une personne de la rue parce que je travaille pour les personnes démunies. Chaque sou a son importance. J'ai toujours espéré que le gouvernement prenne cela en considération. Les fonds publics sont des fonds publics et nous devons rendre des comptes à la population.

Avec tous ces milliards, je ne sais pas où aller. Vous dites qu'en 1987, neuf fondations ont été créées parmi lesquelles trois ont reçu plus d'argent, soit la Fondation Génome, la Fondation autochtone et la Fondation de technologie et de développement durable.

La troisième a obtenu 350 millions de dollars. De ces millions, seulement six ont été distribués pendant quatre ans. Les autres millions sont dans un compte de banque et produisent des intérêts. Ces intérêts restent-ils à la banque ou sont-ils retournés au gouvernement?

Mme Fraser : Les revenus des placements appartiennent aux fondations et peuvent être utilisés par les fondations pour réaliser d'autres projets.

Le sénateur Ferretti Barth : C'est une question très simple. Quand vous avez reçu cet argent, c'est pour le donner à votre bénéficiaire, pour l'aider à développer des choses pour le bien de toute la société. Si vous avez reçu 350 millions de dollars en quatre ans et que vous donnez seulement six millions, il y a des millions qui sont encore là. On n'a pas le droit de les laisser là. Ce serait plus convenable que vous ayez cet argent pour cinq ans. Après cinq ans, vous le donneriez à des corporations ou à des institutions pour les aider ou vous les retourneriez au gouvernement.

The money is just sitting there doing nothing. These foundations employ thousands of auditors, accountants and lawyers and have many board members. But what exactly do all of these people do?

Ms. Fraser: That is an excellent question because the money is paid to the foundations in advance of need. Some of the funds transferred serve to cover operations for several years, and sometimes even for ten or more years. Some foundations end up with almost as much money in their bank accounts after five or six years as they initially received from the government because they are not spending any of it. They earn more in interest than actual disbursements.

We need to look at how long the program lasts. Does it have an end date or does it continue indefinitely. These are questions that I cannot answer.

Senator Ferretti Barth: As you know, a number of provinces have very specific needs. The government always claims that it does not have enough money and that it cannot make transfer payments such as equalization payments. Why not use the money sitting in these bank accounts to carry out social development initiatives? Recommendations to that effect are needed.

You also stated that some foundations have a strange way of managing their money. Why do you say that?

Ms. Fraser: I would not want my comments to be construed as a criticism of the way foundations operated. I am concerned about accountability to Parliament because substantial sums of money are involved. I cannot comment on the way in which foundations are managed or on their goals. We will comment on these matters once we have conducted an audit.

As for why the government chooses to put money in a foundation rather than in something else, it really comes down to a policy decision and I cannot comment on that.

Senator Ferretti Barth: You can make recommendations.

Ms. Fraser: I can make recommendations about accountability to Parliament, but if the government decides to invest in a foundation rather than in other initiatives, I cannot comment on that decision.

Senator Ferretti Barth: Even if you feel that foundations do not spend the funds they receive as they should?

Ms. Fraser: I only comment within the context of an audit. I have not audited foundations because I do not have access to these entities. I am not commenting as such on the way in which foundations are managed, but rather on accountability to Parliament for very large sums of money.

Senator Ferretti Barth: If a foundation winds up its operations, what happens to unspent funds in its bank account?

Ils sont là et cela ne fait rien? Et dans ces fondations, il y a des milliers de vérificateurs, de comptables, d'avocats, de commissaires, mais pour faire quoi?

Mme Fraser : Vous posez une excellente question parce que l'argent a été donné aux fondations en avance des besoins. On voit qu'il y a des montants transférés qui peuvent couvrir plusieurs années d'opération, même des dizaines d'années. Il y en a qui ont presque autant d'argent dans le compte de banque après cinq ou six ans qu'ils en avaient comme transfert au début parce qu'ils ne donnent pas. Ils gagnent plus d'intérêts que les montants versés.

Il faudrait effectivement se questionner sur la durée du programme. Est-ce qu'il y aura une fin à ce programme? Est-ce qu'il va continuer? Ce sont des questions auxquelles je ne peux pas répondre.

Le sénateur Ferretti Barth : Vous savez que beaucoup de provinces ont des besoins très spécifiques. Le gouvernement dit toujours qu'il n'a pas assez d'argent et qu'il ne peut pas faire les transferts, comme la péréquation. Pourquoi ne pas prendre cet argent-là? C'est aussi pour le développement social. Il faut faire des recommandations.

Vous dites également que parmi les fondations, il y en a qui gèrent drôlement l'argent. Pourquoi dites-vous « drôlement »?

Mme Fraser : Je ne veux pas que nos commentaires soient reflétés comme étant une critique des fondations. Notre préoccupation porte sur la reddition de comptes au Parlement parce que ce sont des sommes importantes. Je ne peux pas faire de commentaires sur la gestion des fondations ou sur leurs objectifs. On fera des commentaires lorsqu'on aura fait une vérification.

La question à savoir pourquoi mettre l'argent dans une fondation plutôt que dans autre chose, c'est vraiment une question de politique à laquelle je ne peux pas faire de commentaires.

Le sénateur Ferretti Barth : Vous pouvez faire des recommandations.

Mme Fraser : Je peux faire des recommandations sur la reddition de comptes au Parlement, mais si le gouvernement décide d'investir dans une fondation plutôt que dans d'autres mécanismes, je ne peux pas commenter.

Le sénateur Ferretti Barth : Si vous trouvez que les fondations ne dépensent pas l'argent comme elles devaient le faire, vous ne pouvez pas dire quelque chose?

Mme Fraser : Je ne fais des commentaires que si j'ai fait une vérification. Je n'ai pas fait de vérification des fondations car je n'ai pas accès aux fondations. Je ne fais pas des commentaires sur la gestion des fondations comme telle, mais plutôt sur la reddition de comptes au Parlement pour des sommes d'argent très importantes.

Le sénateur Ferretti Barth : Si une fondation cesse d'exister, qu'arrive-t-il de l'argent qui reste dans les caisses?

Ms. Fraser: I believe we raised that same question in 2000. Back then, the money was not returned to the government on windup. The government has since amended the legislation and made changes to financial agreements. Now, in all cases, the money is returned to the government.

Mr. Tom Wileman, Principal, Office of the Auditor General of Canada: Only in cases where a foundation winds up its operations.

[English]

The Chairman: Senator Ferretti Barth's questions are extremely important because they speak to the public policy behind some of the advances to foundations. If money is advanced prior to the need, and Ms. Fraser has indicated some of them might not need it for up to ten years, that raises a major question on public policy.

Before we go to Senator Downe, I have a question for Ms. Fraser. Shortly after your report came out, the Department of Finance produced a paper that is now on their website called "Accountability of Foundations," which is a response to your report. Have you had the opportunity to read and study that report?

Ms. Fraser: I have not read the report but Mr. Tom Wileman indicates that he is well aware of it.

The Chairman: After Senator Downe, I would like to ask some questions about some of the responses that the Department of Finance has made to some of the statements and comments you have in your report.

Senator Downe: I will follow up on the questions about foundations and the money applied to them. Prior to that, I will make an aside comment. I am pleased that your office is monitoring the last federal election campaign. It seems to me that since we eliminated door-to-door enumerations, we had a tremendous drop in voter participation. I think there may be a linkage between the two. I know you are independent and you decide what you are going to audit, but having —

Ms. Fraser: Let me ask you a few questions on what we are doing on that issue.

Senator Downe: Back to the issue at hand — these foundations — I share your concern that you expressed earlier that they are taking away the responsibility from parliamentarians, following up on Senator Harb's comment. When the funds are transferred to the foundation, it removes the responsibility from parliamentarians for accountability of what happens. The second problem I have with foundations is that there has long been a principle that current governments do not bind future governments. These foundations remove that principle.

Mme Fraser : C'est une question que nous avons soulevée il y a quelques années, en 2000, je crois. À cette époque, si la fondation cessait d'opérer, l'argent n'était pas retourné au gouvernement. Depuis, le gouvernement a changé les lois et il a apporté des changements aux accords de financement et dans tous les cas, l'argent va retourner au gouvernement.

M. Tom Wileman, directeur principal, Bureau du vérificateur général du Canada : Seulement en cas de liquidation de la fondation.

[Traduction]

Le président : Les questions du sénateur Ferretti Barth sont extrêmement importantes parce qu'elles touchent à la politique gouvernementale derrière les sommes avancées aux fondations. Si l'argent est remis en anticipation des besoins, et Mme Fraser a indiqué que ces besoins pouvaient ne pas se faire sentir avant 10 ans, alors on soulève une question importante en ce qui a trait à la politique gouvernementale.

Avant de donner la parole au sénateur Downe, j'ai une question pour Mme Fraser. Peu après la publication de votre rapport, le ministère des Finances a produit un document qui se trouve maintenant sur son site Web et qui s'intitule « Reddition de comptes des fondations ». Il s'agit d'une réponse à votre rapport. Avez-vous eu la chance de lire et d'examiner ce document?

Mme Fraser : Je n'ai pas lu ce rapport, mais M. Tom Wileman indique qu'il en est au courant.

Le président : Après l'intervention du sénateur Downe, j'aimerais vous poser quelques questions sur les réponses que le ministère des Finances a faites à la suite des déclarations et des commentaires que l'on trouve dans votre rapport.

Le sénateur Downe : Je vais revenir sur la question des fondations et les sommes d'argent qui leur sont versées. Auparavant, j'aimerais faire un aparté. Je suis ravi que votre bureau se penche sur la dernière campagne électorale fédérale. Il me semble que depuis que nous avons éliminé le recensement porte-à-porte, la participation aux élections a chuté considérablement. Il y a peut-être un lien entre les deux phénomènes. Je sais que votre bureau est indépendant et que vous décidez de ce que vous allez vérifier, mais...

Mme Fraser : Permettez-moi de vous poser quelques questions sur ce que nous faisons à cet égard.

Le sénateur Downe : Pour revenir à la question qui nous intéresse aujourd'hui — ces fondations — et faire suite aux commentaires du sénateur Harb, je partage les préoccupations dont vous nous avez fait part précédemment, à savoir qu'elles enlèvent la responsabilité des parlementaires. Lorsque l'argent est transféré à la fondation, les parlementaires ne sont plus responsables de ce qui arrive. L'autre problème, c'est qu'il y avait depuis longtemps un principe voulant que le gouvernement en place n'engage pas les futurs gouvernements. Ces fondations éliminent ce principe.

The final concern I have is with regard to the point my colleague raised a few moments ago, that there is a basic flaw in these foundations in that none of them, or very few, want to wind up what they are doing. There is no incentive for foundations — and we can see this by the money they are spending — to wrap up their affairs. They can go on, in some cases, until the money runs out; and at the rate they are spending it, it may never run out.

Those are my concerns with the foundations. My question — and feel free to comment on any of those issues — pertains to the budget surplus, which has been grossly underestimated by the Department of Finance for years. Everyone knows that; it is a charade now. If you want to audit a department, that is one thing that you can look at, as to how they come up with a surplus. What we have here, really, is a situation where the surplus has been transferred, and is now out of the control — in most cases, if not all cases — of parliamentarians.

Ms Fraser: Thank you, Mr. Chairman. The senator's concerns that he raised are certainly valid ones, and ones that should be considered. That is why we would push that there be some kind of evaluation of the mechanism of foundations: What are the advantages, disadvantages, what are some of the issues? It goes beyond what we can do in an audit. However, I would certainly think that there should be some review by government of this mechanism, and some of the points that the senator raised are certainly very valid concerns.

As to the budget surplus, first on the question of auditing the Department of Finance, we are considering an audit of what we call the expenditure management system — how funds are allocated to departments — not on the policy issue, but on how the mechanism of all that works and the rigour that goes into those analysis. If the senator has any suggestions for us, I would be glad to take them under consideration.

It is a fact that these transfers have reduced the surpluses in the year in which the transfers have been made. There have been years where there were significant transfers made, and it did reduce the surplus for that year.

We have raised the accounting issues for several years now. Projects are under way by the public sector accounting board, which sets the standards for public sector. One is on what we call the government entity — what organizations do you include in the financial statements of the Government of Canada?

For example, Crown corporations are included with the Government of Canada, and certain agencies. Are some of these foundations, in fact, really part of government and not truly independent, from an accounting point of view? There was a new standard that came out, and we will be applying and looking at it. We have not done all of the analysis, we have not had all the discussions with government, but I suspect some of the foundations, we may be arguing, are really part of government.

Le dernier aspect qui me préoccupe a trait au point que mon collègue a soulevé il y a quelques instants, à savoir que ce qui cloche fondamentalement, c'est qu'aucune de ces fondations, ou très peu, ne veut mettre un terme à ce qu'elle fait. Rien n'encourage les fondations à tendre vers un aboutissement — et nous le voyons par l'argent qu'elles dépensent. Elles peuvent continuer, dans certains cas, jusqu'à ce que l'argent soit épuisé et, au rythme où elles le dépensent, l'argent pourrait bien ne jamais être épuisé.

Voilà ce qui me préoccupe. Ma question — et vous pouvez faire des commentaires sur l'un ou l'autre de ces aspects — porte sur le surplus budgétaire, que le ministère des Finances sous-estime de façon éhontée depuis des années. Tout le monde le sait; c'est devenu une comédie. Lorsque vous faites la vérification d'un ministère, vous pourriez examiner dans quelle mesure il enregistre un surplus. Ce que nous avons ici, c'est une situation dans laquelle les surplus ont été transférés et — dans la plupart des cas, sinon tous — ne sont plus contrôlés par les parlementaires.

Mme Fraser : Merci, monsieur le président. Les préoccupations du sénateur sont certainement valables et devraient porter à réfléchir. C'est pour cette raison que nous disons qu'il faudrait évaluer les mécanismes des fondations : quels sont les avantages, les inconvénients, les questions en jeu? C'est bien plus que ce que nous pouvons faire dans le cadre d'une vérification. Toutefois, je crois que le gouvernement devrait examiner ces mécanismes, et certains points que le sénateur a soulevés sont certainement très valables.

En ce qui concerne les surplus budgétaires, nous envisageons d'effectuer une vérification du Système de gestion des dépenses du ministère des Finances — le mécanisme utilisé pour déterminer comment les fonds sont alloués aux ministères — particulièrement l'aspect fonctionnel plutôt que stratégique du système et la rigueur dont fait l'objet les analyses. Si le sénateur a des propositions à nous faire, nous serions ravis de les prendre en considération.

C'est vrai que ces transferts réduisent les surplus pour l'année pendant laquelle ils sont faits. Il y a eu des transferts considérables à certains moments, qui ont fait baisser les surplus ces années-là.

Nous soulevons depuis plusieurs années des problèmes sur le plan comptable. Le Conseil sur la comptabilité dans le secteur public, qui établit les normes pour le secteur public, mène actuellement divers projets, dont un sur ce que nous appelons l'entité gouvernementale pour déterminer quels organismes devraient figurer dans les états financiers du gouvernement du Canada.

Par exemple, des sociétés d'État, ainsi que certaines agences, y figurent. Mais qu'en est-il de certaines fondations? Sont-elles véritablement indépendantes ou ne font-elles pas plutôt partie du gouvernement du point de vue comptable? Une nouvelle norme a été établie, et nous allons l'examiner et l'appliquer. Nous n'avons pas encore terminé l'analyse et nous n'avons pas eu toutes les discussions nécessaires avec le gouvernement, mais je crois que certaines fondations font partie du gouvernement. Si c'était le cas,

If that were to be the case then those transfers to those organizations would not reduce the surplus in the year because they would be included in the entity.

Another project that is under way now is the whole accounting for transfers. In the past, the accounting was largely cash-based. When a payment was made, you recorded it as an expense. Within those years, you did not see large payments made for several years of expenses in advance of need. In fact, as I mentioned, the Treasury Board's own policy indicates that those kinds of payments should not be made.

The accounting was designed around when you paid. It was for a service that you received, either in the year or shortly thereafter. Now, when we see these large transfers of money for payment of services that will not be made for several years — in fact, even transfers between the federal government and the provinces, in some cases, or to foundations — the accounting profession is starting to question: is the accounting around these transfers appropriate?

There is a project under way, which we hope will be resolved within the coming year, and a new standard will come out on transfers that will reflect the new reality of what is happening there. We will have to see how that evolves by the standard setter, but it could possibly have implications for transfers to foundations.

Senator Downe: My concern with the Department of Finance is that we have to be cautious and conservative in our fiscal projections. However, all parliamentarians have to be conscious of the fact that we are hearing over and over again that for the next two years it will be tight, and then we will have massive surpluses down the road. It is the carrot and stick approach. However, when you look back at the projections and the reality, we have already had massive surpluses.

When you redirect some of the money into foundations, you are setting a very dangerous precedent. Parliamentarians, on the one hand, do not believe there are any funds for priorities that Canadians are telling them about, and on the other hand you have this money that is out of their control, and they cannot talk about the priorities of Canadians.

We have to be careful. I know the current Prime Minister is a big fan of foundations, but parliamentarians have to be very cautious in case a future government could be able to decide to take the whole surplus, \$11 billion, put it in a foundation for, to pick a topic, military purchases, and then, for the next 30 years, the government of the day has no control over what the military is doing. This is an extension of what is happening, and we have to be very careful.

Ms Fraser: That is why we believe that there should be some mechanism for ministers to be able to intervene and modify the direction of foundations if public policy changes, or if there were other significant events that occurred.

les transferts aux fondations ne réduiraient pas les surplus du gouvernement pendant une année donnée car celles-ci feraient partie de l'entité.

Un autre projet en cours touche toute la comptabilisation des transferts. Dans le passé, il s'agissait surtout d'une comptabilité de trésorerie. Lorsqu'un paiement était effectué, on l'inscrivait comme une dépense. Pendant tout ce temps, on n'a jamais vu de larges sommes versées en prévision de dépenses à venir dans plusieurs années. D'ailleurs, comme je l'ai mentionné, la politique du Conseil du Trésor stipule que cette pratique ne devrait pas avoir lieu.

La comptabilité était basée sur le moment du paiement pour un service reçu dans l'année ou peu de temps après. De nos jours, lorsqu'on voit le transfert de grandes sommes pour le paiement de services à recevoir dans plusieurs années — même les transferts entre le gouvernement fédéral et les provinces, et dans certains cas les fondations —, les spécialistes doutent du bien-fondé de cette façon de faire.

Il y a aussi un autre projet en cours qui, nous l'espérons, se terminera pendant l'année qui vient, et qui donnera lieu à une nouvelle norme sur les transferts pour tenir compte de cette nouvelle réalité. Il faudra attendre de voir l'évolution de la situation en ce qui a trait à l'organisme normalisateur, mais ça pourrait toucher les transferts aux fondations.

Le sénateur Downe : Ce qui me préoccupe au sujet du ministère des Finances, c'est que l'on doit être prudent et conservateur dans nos prévisions financières. Toutefois, tous les parlementaires doivent prendre conscience du fait qu'on ne cesse de nous dire que les deux prochaines années seront serrées sur le plan financier, puis que nous aurons d'importants surplus plus tard. On utilise la méthode de la carotte et du bâton. Cependant, si on jette un coup d'œil aux prévisions et aux chiffres réels, on constate que l'on a déjà des surplus considérables.

Lorsqu'on redirige une partie des fonds vers les fondations, on établit un précédent très dangereux. D'un côté, les parlementaires ne croient pas qu'il y a des fonds disponibles pouvant être consacrés aux priorités des Canadiens, et de l'autre côté, il y a tout cet argent auquel ils ne peuvent avoir accès, justement à cette fin.

Nous devons faire attention. Je sais que le premier ministre est très favorable aux fondations, mais les parlementaires doivent être très vigilants car un futur gouvernement pourrait décider de prendre tous les surplus, comme 11 milliards de dollars, et de les transférer à une fondation pour, disons, l'approvisionnement militaire. Pour les 30 prochaines années, les différentes administrations ne pourraient plus contrôler les dépenses militaires. C'est une suite possible à la situation actuelle, et il faut être très prudent.

Mme Fraser : Voilà pourquoi nous croyons qu'il devrait y avoir un mécanisme permettant aux ministres d'intervenir et de changer l'orientation des fondations si des changements survenaient en matière de politique publique ou en raison de circonstances particulières.

The Chairman: That was an excellent question. In response to one of Senator Downe's questions, you said that you would be doing an expenditure management system audit. There is an expenditure review committee, which is a new committee established out of the Privy Council Office. Will this new audit work in conjunction with the expenditure review committee to see how they operate?

Ms Fraser: No. What we were planning is very different from that. The expenditure review committee is really looking at where funds can be reallocated within programs. That is not the scope of this audit.

This audit is more about how government departments deal with Main Estimates and Supplementary Estimates. We will have to see how far we can go. We may not have access to some of the documents, but we want to look at the kind of analysis done by the Treasury Board secretariat, the recommendations that are made there, the management of how departmental budgets are given, how much is short term versus longer term — those sorts of questions.

Mr. John Wiersema, Deputy Auditor General, Office of the Auditor General of Canada: The only thing I would add is the going-in question we are asking ourselves in this audit is: Does the current government expenditure management system meet today's needs? The system was designed quite some time ago. We are now in quite a different environment in terms of public management, and in terms of the government's fiscal and economic situation. Does the way the government oversees the deployment, use and reallocation of resources meet today's needs of the present government and of Parliament? Does it provide for adequate involvement of Parliament and adequate information to Parliament?

It is very early days for this audit. The audit will not be reported until well into 2006, so we are still very much at the planning stages. I believe that is the reason for the Auditor General's invitation for any input as to specific questions of interest to senators that we should consider in that audit. We would be more than interested in receiving those suggestions.

Ms Fraser: If I could just add, one of the issues that we are looking at is the whole information to Parliament, the kinds of information that is given to Parliament on Main Estimates and Supplementary Estimates. I do not know if this committee follow all of it, but I can tell you that sometimes I find it hard to figure out. If the committee would be interested in assisting us in that, we would certainly welcome it.

The Chairman: On the last two occasions that the President of the Treasury Board has been before this committee, he has told us that he is concerned about that and is working on ways to make the reports to this committee more readable and understandable, not just for this committee but for Canadians generally. That is one of his concerns.

Ms. Fraser: We have had very preliminary discussions with the secretariat. I would hope we would be able to work with them on this. As we conduct our audit, they are also doing a project, much

Le président : C'était une excellente question. En réponse à l'une des questions du sénateur Downe, vous avez dit que vous procéderiez à une vérification du Système de gestion des dépenses. Il existe un nouveau comité responsable de l'examen des dépenses créé par le Bureau du Conseil privé. Est-ce que la vérification sera menée parallèlement aux travaux du Comité d'examen des dépenses?

Mme Fraser : Non. Ce que nous avons prévu est très différent. Le Comité d'examen des dépenses examine en réalité comment s'effectue la réaffectation de fonds entre les programmes. Ce n'est pas la portée de notre vérification.

Notre vérification vise plutôt la façon dont les ministères traitent le Budget principal des dépenses et le Budget supplémentaire des dépenses. Nous verrons jusqu'où nous pourrions aller. Il se peut que nous n'ayons pas accès à certains documents, mais nous voulons voir le type d'analyse effectuée par le Secrétariat du Conseil du Trésor, quelles sont les recommandations qu'elles renferment, comment est gérée l'allocation des budgets ministériels, dans quelle mesure les allocations sont à court ou à long terme, et cetera.

M. John Wiersema, sous-vérificateur général, Bureau du vérificateur général du Canada : J'aimerais ajouter quelque chose au sujet de la question initiale sur laquelle repose notre vérification : le Système de gestion des dépenses actuel du gouvernement répond-il aux besoins d'aujourd'hui? Ce système a été conçu il y a longtemps. La gestion publique est très différente maintenant, tout comme la situation financière et économique du gouvernement. La façon dont s'y prend le gouvernement pour allouer, utiliser et réaffecter des ressources répond-elle aux besoins actuels du gouvernement et du Parlement? Est-ce que ça permet au Parlement de suffisamment participer et d'obtenir les informations dont il a besoin?

Nous n'en sommes qu'au tout début du projet de vérification. Nous déposerons notre rapport bien après le début de 2006; nous en sommes à l'étape de la planification. Voilà pourquoi la vérificatrice générale vous a demandé de lui suggérer des éléments que nous pourrions prendre en considération dans le cadre de la vérification. Nous accueillons vos suggestions à bras ouverts.

Mme Fraser : Si vous me le permettez, j'ajouterais qu'un des aspects qui attire notre attention est toute la question de l'information transmise au Parlement, celle que contiennent le Budget principal des dépenses et le Budget supplémentaire des dépenses. Je ne sais pas si c'est le cas pour le comité, mais je peux vous dire que j'ai parfois de la difficulté à m'y retrouver. Si le comité voulait nous aider à ce chapitre, nous lui en serions reconnaissant.

Le président : Les deux dernières fois que le président du Conseil du Trésor a comparu devant notre comité, il nous a dit que c'était effectivement un souci pour lui et qu'il travaillait à rendre les rapports au comité plus compréhensibles et lisibles, pas seulement pour le comité, mais aussi pour toute la population canadienne. C'est une de ses préoccupations.

Mme Fraser : Nous avons tenu des discussions très préliminaires avec le Secrétariat. J'espère que nous pourrions collaborer avec eux à cet égard. Parallèlement à notre vérification,

as you may have seen when we did an audit on Crown corporations and they came out with their review at about the same time. We had many consultations with each other on that subject. We would hope we could have that kind of approach as well in doing this work.

The Chairman: One of the things that we as a committee have looked at very briefly as well is the relationship between the numbers, the figures and the projections in the budget, and then the projections and the numbers in the Main Estimates that come down shortly thereafter, and where there is a discrepancy. There may be some things that this committee might want to look at as a way of streamlining the system, to perhaps cut down the amount that would have to be in Supplementary Estimates.

Ms. Fraser: That is one of my concerns as well. Another of my concerns, too, is with Supplementary Estimates and temporary funding. Many programs are funded for a very short period of time.

The Chairman: The reason for that is that they were not in the Main Estimates.

Ms. Fraser: My suspicion, too, is that it drives some of the behaviour we see, such as term employment. It is because the funds are there for a very short period of time. We want to look at all of that and see if some of our concerns are valid or not. We want to look, as well, at the horizontal management across some of these departments.

The Chairman: I would like to ask several questions of Mr. Wileman about this report that came out yesterday. It is a response to the Auditor General's report on foundations. It is on their website. It purports to respond to every one of the allegations made in the Auditor General's report about foundations.

Because it came down so quickly, perhaps it was done in a hurry, but I would like you to comment on some of the language that is used, for instance, on page 8 of 10.

Mr. Wileman: Mr. Chairman, I must apologize. I am familiar with the document but I did not bring it with me.

The Chairman: Let me refer you to one sentence on page 8 of 10. It makes reference to the government, in the budget of 2003, committing to undertake a number of measures to improve the provision of information to Parliament on the plans and the results of foundations. Near the end of that paragraph it indicates that ministers have tabled in Parliament the annual reports of foundations representing 80 per cent of all transfers to foundations. To the extent that there are other significant foundations whose reports are not tabled in Parliament, the Treasury Board Secretariat will encourage departments to do so.

What confidence does the word "encourage" give Canadians that there will be some parliamentary oversight?

ils entreprendront un projet d'examen, un peu comme ce fut le cas lorsque nous avons fait une vérification des sociétés d'État et que celles-ci ont publié sensiblement à la même période leurs propres examens. Nous nous sommes consultés à maintes reprises à ce sujet. Nous espérons que ce sera la même approche cette fois-ci aussi.

Le président : Nous nous sommes aussi penchés très rapidement sur un autre élément, c'est-à-dire la concordance entre les chiffres et les prévisions dans le Budget et ceux dans le Budget principal des dépenses qui suit peu de temps après, et nous avons constaté des incohérences. Il se peut que le comité essaie de trouver des moyens de simplifier ce système, peut-être en réduisant la quantité d'information dans le Budget supplémentaire des dépenses.

Mme Fraser : Ça me préoccupe aussi. Un autre de mes soucis est le Budget supplémentaire des dépenses et le financement temporaire. Bon nombre de programmes sont financés pendant de très courtes périodes.

Le président : C'est parce qu'ils ne figurent pas dans le Budget principal des dépenses.

Mme Fraser : Je crois que cette façon de faire incite certaines pratiques, comme l'embauche d'employés pour une durée déterminée. C'est parce que les fonds ne sont disponibles que pendant une très brève période. Nous voulons examiner tout cela et voir si nos craintes sont fondées ou non. Nous voulons aussi examiner la gestion horizontale dans certains ministères.

Le président : J'aimerais poser plusieurs questions à M. Wileman au sujet du rapport publié hier en réponse au rapport de la vérificatrice générale sur les fondations. C'est sur le site Web du ministère. Ce rapport répond à chaque allégation de la vérificatrice générale concernant les fondations.

Peut-être a-t-il été rédigé à la hâte, vu sa publication si rapide, mais j'aimerais que vous commentiez certains des mots utilisés, par exemple, à la page 9.

M. Tom Wileman, directeur principal, Bureau du vérificateur général du Canada : Je vous prie de m'excuser, monsieur le président, car je n'ai pas ce document avec moi, bien que je connaisse son contenu.

Le président : J'aimerais parler d'un passage à la page 9. On dit que le gouvernement s'est engagé, dans le budget de 2003, à prendre un certain nombre de mesures pour améliorer les renseignements fournis au Parlement au sujet des plans et des résultats des fondations. Vers la fin du paragraphe, on peut lire que les ministres déposent au Parlement les rapports annuels des fondations, comptant pour 80 p. 100 de tous les transferts aux fondations. Dans la mesure où il y a d'autres fondations importantes dont les rapports ne sont pas déposés au Parlement, le Secrétariat du Conseil du Trésor encouragera les ministères à le faire.

Comment le mot « encouragera » peut-il donner à la population canadienne la certitude que le Parlement pourra assurer une certaine surveillance?

Mr. Wileman: The 80 per cent figure is, in fact, obtained by adding up the total that has been paid as a proportion to the three foundations that are, in fact, legislated foundations. The Canada Foundation for Innovation, the Canada Millennium Scholarship Foundation and Sustainable Development Technology Canada have been set up through statute. If the funds paid to those three are added up and then taken as a proportion of the total, the figure of 80 per cent is arrived at. The Canada Foundation for Innovation has received \$3.6 billion and the Canada Millennium Scholarship Foundation has received \$2.5 billion. This enables there to be such a high percentage.

In terms of the broader question of tabling and the extent to which there is provision for tabling in Parliament, our concern is that, with the exception of where it is mandated, for example, in legislation, documents are from time to time provided to ministers but that it is at the ministers' discretion whether they are in fact tabled. Should a minister choose not to table a document, there really is no means whereby the document would then be tabled.

I should say that these documents, if we are referring to annual reports, are all made public. However, they should really come to the attention of Parliament in a systematic way through tabling. What has happened is that the three statutory ones do table — they are required to table — and two others in our sample of 11 in fact have had their reports tabled because the minister has decided to do so. In other cases, if a minister receives a document, there is no requirement that it be tabled.

The Chairman: The standard of accountability that the Auditor General's office would like to see is not being met by that procedure, I presume?

Mr. Wileman: Indeed, Mr. Chairman, we have made a recommendation that not only the annual reports but also corporate plans be tabled so that, just as for a government department, when you receive the reports on plans and priorities before the fact, and then the departmental performance report after the fact, you can see the planned expenditures and then how the expenditures actually transpired, and an explanation of the results achieved; so the results planned and the results achieved. That is indeed what we have recommended, Mr. Chairman.

The Chairman: Page 9 of the Department of Finance's response to the Auditor General's report deals with the subject of performance audits. It says that they really have not done that, but nevertheless the government will undertake to encourage — here is that word "encourage" again — foundations to implement performance value-for-money audit regimes where appropriate. The language is "where appropriate."

Ms. Fraser: Let me respond to that comment. The foundations could do performance audits of their operations but it would only be of their operations. It would not be part of a broader, horizontal issue. As well, any auditor who is engaged by a foundation will report to the board of that foundation and will not report to Parliament.

M. Wileman : Le pourcentage donné, c'est-à-dire 80 p. 100, est en réalité le montant total versé aux trois fondations établies par une loi. La Fondation canadienne pour l'innovation, la Fondation canadienne des bourses d'études du millénaire et Technologies du développement durable Canada ont été créées par une loi. Si on additionne les fonds versés à ces fondations et qu'on compare ce total à l'ensemble des sommes allouées aux fondations, ça compte pour 80 p. 100. La Fondation canadienne pour l'innovation a reçu 3,6 milliards de dollars et la Fondation canadienne des bourses d'études du millénaire a obtenu 2,5 milliards de dollars. Voilà ce qui explique ce pourcentage élevé.

En ce qui concerne la transmission d'informations au Parlement et l'obligation de le faire, nous trouvons inquiétant que les ministres puissent décider s'ils déposent ou non au Parlement des documents qui leur sont fournis de temps à autre par les fondations, alors qu'il en est tout autrement pour d'autres documents devant, en vertu d'une loi, être déposés. Si un ministre décide de ne pas déposer un document, rien ne l'y oblige.

En ce qui concerne les rapports annuels, ces documents sont publics. Toutefois, il faudrait que le Parlement les obtiennent systématiquement. Voici ce qui s'est produit : les trois fondations créées par une loi ont déposé leurs documents — elles sont tenues de le faire — et deux autres parmi les 11 fondations de notre échantillon l'ont fait car le ministre en avait décidé ainsi. Dans les autres cas, si le ministre a obtenu le document, rien ne l'obligeait à le déposer.

Le président : Cette façon de faire n'atteint pas le degré de reddition de comptes préconisé par le Bureau du vérificateur général, n'est-ce pas?

M. Wileman : En effet, monsieur le président, nous avons recommandé que non seulement les rapports annuels soient déposés, mais aussi les plans directeurs pour que l'on puisse voir les dépenses prévues, puis les dépenses réelles ainsi qu'une explication des résultats obtenus; en d'autres termes, les résultats prévus et ceux obtenus, comme c'est le cas pour les ministères, lorsque l'on reçoit d'abord leur rapport sur les plans et les priorités, suivi du rapport ministériel sur le rendement. Voilà ce que nous avons recommandé, monsieur le président.

Le président : À la page 10 de la réponse du ministère des Finances au rapport de la vérificatrice générale, on aborde la question des vérifications du rendement. Le ministère dit qu'il ne l'a pas encore fait, mais que néanmoins le gouvernement encouragera les fondations — encore le mot « encourager » — à mettre en œuvre des régimes de vérification du rendement (de l'optimisation des ressources), au besoin. On remarque bien la mention « au besoin ».

Mme Fraser : J'aimerais dire quelque chose à ce sujet. Les fondations pourraient effectuer elles-mêmes une vérification du rendement, mais elle ne porterait que sur leurs propres activités. Ça ne ferait pas partie d'une vérification horizontale plus élargie. Aussi, tout vérificateur embauché par une fondation n'a de comptes à rendre qu'au conseil d'administration et non au Parlement.

Our point is that there should be performance audits done. We would even go further to ask how these foundations are coordinating their activities with government departments, and that those reports should go to Parliament and not just to the boards of the foundations.

The Chairman: I have read the Department of Finance's response. Much of the language is loose and does not meet some of the standards that the Auditor General's office is trying to establish. I know that you have not had a chance to read it. I was wondering if you and your officers could look at it and send a report to this committee so that, in our ongoing study on foundations, we could have your response to the Department of Finance's response to your report.

Ms. Fraser: I would be pleased to do so, senator.

Senator Downe: Just on that question that you raised, you are absolutely right. The response from Treasury Board is an acknowledgement that these foundations are out of their control. They are trying to say best efforts, but the responsibility and the money has shifted. That was the point that we discussed earlier.

The Chairman: In the 2005 status report of the Auditor General of Canada to the House of Commons, on chapter 4, page 5, there is a list of the number of times that the Auditor General has appeared. The number of appearances before this Senate committee is not included in that schedule. June 4, 2002, June 12, 2002, February 4, 2003, plus November and December, 2004 are not included in that report and perhaps, to make it complete, they should be there.

Ms. Fraser: I offer my apologies to the committee and to the Senate. I think we included the June 2002 one, but you are correct that there are several other hearings that are not included. We will be doing another audit, I am sure. I hope that we can report more progress in the next audit, and we will certainly include Senate committee hearings.

Senator Day: I am still trying to follow all of these documents that you are referring to here and the various appearances.

Ms. Fraser, I am glad to see you here. You have been here many times, but not nearly often enough. Every time you come before us, I seem to have more and more questions. I thank you for the work that you and your group are doing as officers of Parliament and, therefore, officers of the Senate. It is very helpful to us in our work.

Could you refresh my memory on what your total appropriation per year is for the office?

Ms. Fraser: Senator, thank you for your kind words. It is always a pleasure to appear before the committee. Our appropriation is about \$75 million, somewhere in that order of magnitude now.

Nous voulons que des vérifications du rendement soient faites. Nous irions jusqu'à examiner comment ces fondations coordonnent leurs activités avec celles du gouvernement et à demander à ce que leurs rapports soient déposés non seulement auprès des conseils d'administration des fondations mais aussi au Parlement.

Le président : J'ai lu la réponse du ministère des Finances. Une bonne partie des informations sont vagues et ne répondent pas aux normes que tente d'établir le Bureau du vérificateur général. Je sais que vous n'avez pas encore eu la chance de le lire, mais je me demandais si vous ou vos employés pourraient y jeter un coup d'œil et nous transmettre par la suite votre appréciation du rapport pour que nous ayons dans notre dossier sur les fondations votre réponse à la réponse du ministère des Finances à votre rapport.

Mme Fraser : Ça me fera plaisir, sénateur.

Le sénateur Downe : Vous avez tout à fait raison. La réponse du Conseil du Trésor illustre son manque de contrôle en ce qui a trait aux fondations. Il essaie de montrer que les meilleurs efforts sont déployés, mais la responsabilité et les fonds ont changé de main. C'est de ça dont il était question plus tôt.

Le président : Dans le rapport d'étape de 2005 du Bureau du vérificateur générale du Canada à la Chambre des communes, au chapitre 4, page 5, on énumère le nombre de fois que la vérificatrice générale a eu à témoigner. On ne voit pas le nombre de comparutions à notre comité sénatorial. Les dates du 4 et 12 juin 2002, du 4 février 2003 ainsi que de novembre et décembre 2004 ne figurent pas dans le rapport, mais devraient y être pour qu'il soit complet.

Mme Fraser : Je prie le comité et le Sénat de m'excuser. Je crois que nous avons inclus juin 2002, mais vous avez raison de dire que nous avons omis les nombreuses autres comparutions. Je suis certaine que nous ferons une autre vérification. J'espère que nous pourrions présenter plus de progrès la prochaine fois. Nous veillerons à inclure les délibérations du comité sénatorial.

Le sénateur Day : J'essaie encore de vous suivre à travers tous les documents que vous mentionnez et vos diverses comparutions.

Madame Fraser, je suis content de vous voir ici. On vous a vu à de nombreuses reprises, mais ce n'est pas encore assez. Chaque fois que vous venez, on dirait que le nombre de mes questions augmente. Je veux vous remercier, ainsi que vos collègues, du travail que vous accomplissez en tant que mandataires du Parlement, et par conséquent du Sénat. Ça nous aide vraiment dans notre travail.

Pouvez-vous me rafraîchir la mémoire sur l'enveloppe de financement annuelle du Bureau du vérificateur général?

Mme Fraser : Sénateur, merci de vos bons mots. C'est toujours agréable de venir témoigner devant le comité. Notre enveloppe est d'environ 75 millions de dollars.

Senator Day: Senator Ferretti Barth is gone. She was having trouble with those extra three zeros. My recollection is that there are about 530 employees.

Ms. Fraser: We are closer to about 600 employees.

Senator Day: It is a big job that you do. It is a long way from the concept that the public has of you doing financial audits only. We have discussed that in the past. You indicated earlier today that you have a group that is involved with information technology. Your mandate is becoming very specialized and broad.

Are you in a position to generate funds from audits that you do with your current terms of reference under the legislation, or do you need an Order-in-Council to do that?

Ms. Fraser: The senator is correct that we do have a very broad mandate. That was, in fact, given to the Auditor General back in 1977 when the mandate was expanded to include performance or value-for-money audits, so it has been in place for a very long period of time.

You are right, we do have a wide variety of issues. In fact, in 1995, Parliament created the position of the Commissioner of the Environment as part of the Office of the Auditor General. That is another specialized area where we conduct audit work.

We only charge or produce fees for two audits that we do, and those are audits of agencies of the United Nations. We are the auditors for UNESCO and for the International Civil Aviation Authority. We charge for those two. We recover our direct costs. Those funds, of course, go into the Consolidated Revenue Fund and then are re-appropriated back to us. We do those audits under Order-in-Council mandates.

Senator Day: My question was: Do you have the authority under current legislation? The answer is: You need an Order-in-Council to perform that type of activity?

Ms. Fraser: That is right. If we go beyond the mandate that is expressed in the Auditor General Act or through certain acts regarding Crown corporations or the territories, for example — we audit the three territories — all of that work comes out of our parliamentary appropriation.

Senator Day: If the mandate was expanded to allow you to perform your comprehensive audit of a foundation, would you be able to charge for that service or would you need a change in the legislation to allow you to do that?

Ms. Fraser: We cannot currently charge because we do not have what is called re-spending authority. If we charge, the money would go into the Consolidated Revenue Fund.

There is an inherent question about who we work for and who provides our funding. I am much more comfortable in a system where Parliament gives us a certain envelope of funds and then we decide the scope of the audits. I have often said that I spent almost all my career in the private sector, where I had to negotiate fees. I hope I do not have to do that again.

Le sénateur Day : Le sénateur Ferretti Barth est parti. Elle avait de la misère avec ces trois zéros de plus. Si je me souviens bien, il y a environ 530 employés.

Mme Fraser : C'est plus près des 600 employés.

Le sénateur Day : Vous faites un boulot colossal. Ça va bien au-delà de la perception qu'a la population de votre travail. Nous en avons discuté dans le passé. Vous avez dit plus tôt qu'un de vos groupes s'occupe du domaine des technologies de l'information. Votre mandat s'élargit et compte de plus en plus de spécialités.

Le mandat qui vous a été conféré par la loi vous donne-t-il la possibilité de produire des revenus grâce aux vérifications que vous faites, ou avez-vous besoin d'un décret pour ça?

Mme Fraser : Nous avons effectivement un mandat très vaste. C'est en 1977 que le mandat du Bureau du vérificateur général a été élargi pour inclure les vérifications du rendement ou d'optimisation des ressources; ça fait donc beaucoup de temps.

Vous avez raison, nous abordons bon nombre d'enjeux. D'ailleurs, en 1995, le Parlement a créé le poste de commissaire à l'environnement au sein du Bureau du vérificateur général. Voilà donc un autre domaine spécialisé que nous abordons.

Nous ne facturons nos vérifications qu'à deux agences des Nations Unies, c'est-à-dire l'UNESCO et l'Organisation de l'aviation civile internationale. Nous recouvrons nos coûts directs. Ces fonds sont évidemment versés au Trésor, puis nous sont réaffectés. Nous effectuons les vérifications conformément au mandat confié par un décret en conseil.

Le sénateur Day : Je voulais plutôt savoir si la loi actuelle vous en donnait l'autorisation. Si j'ai bien compris, vous avez besoin d'un décret pour facturer ce type de service, n'est-ce pas?

Mme Fraser : C'est exact. Si nous allons au-delà du mandat prévu dans la Loi sur le vérificateur général ou d'autres mesures législatives concernant des sociétés d'État ou les territoires, par exemple — nous vérifions également les trois territoires —, tous les coûts sont couverts par nos crédits parlementaires.

Le sénateur Day : Si ce mandat était élargi pour vous permettre de faire une vérification exhaustive des fondations, seriez-vous en mesure de facturer les coûts ou auriez-vous besoin qu'un changement soit apporté à la loi?

Mme Fraser : Nous ne pouvons pas le faire actuellement car nous n'avons pas ce que l'on appelle une autorisation de dépenser de nouveau. Lorsque nous facturons nos coûts, l'argent va au Trésor.

Toute la question est de savoir pour qui nous travaillons et qui nous finance. Je suis beaucoup plus à l'aise dans un régime où le Parlement nous donne une enveloppe et nous laisse décider de la portée de nos vérifications. J'ai souvent dit que j'ai passé la majeure partie de ma carrière dans le secteur privé, où j'ai dû négocier des honoraires. J'espère ne plus jamais à devoir refaire ça.

Senator Day: I remember that comment you made once before so it obviously looms large in your mind. A couple of us were in private practice in other professions, so we understand the hourly rate issue.

The report that my colleague and the chair, Senator Oliver, was referring to and the government's response to your report has a very helpful table attached to it that gives a listing and an analysis of several major foundations and the accountability criteria of what they are doing: Do they report to Parliament? Do they have an independent evaluation? And so on.

I appreciate that this is newly out and you may not have seen this report before today, but could you review it and let us know if you agree with the various entries here, such as compliance audit, et cetera, then we would know that we could rely on this report as giving us a picture for these foundations. Do you have something like this for all foundations?

We talk about so many different issues. You think it is important for us — and we believe it is — to understand the areas of reporting to Parliament and the public, and which foundation does and which does not. There are many other areas that we are interested in, such as provision for an independent audit, tabling of annual reports, reporting on the foundation's performance, et cetera. If we could draw all of the foundations together and have that information, then we would know where the problems are.

Ms. Fraser: We have certainly covered most of this in our audit, so we would be glad to review this specific table and give you comments on it. We can look to see if we can provide you with more information. I am not sure if we have all of that information for all of the foundations. We looked at 11 in our audit. Mr. Wileman may be able to provide more details.

Mr. Wileman: Some of the foundations that are on the list, Mr. Chairman, were not examined by us in the current follow-up audit, although some of them were examined in the 2002 audit. For example, we did not examine the Canadian Foundation for Climate and Atmospheric Sciences in the follow-up that is currently before Parliament, the 2005 report, but we did examine it in the audit on which we are following up, which is the April 2002 audit.

Most of the others that I can see here were covered in the audit. The Canadian Foundation for Climate and Atmospheric Sciences is indeed the only one on the list that we did not audit in the current follow-up audit.

Senator Day: Any information you can give us to try and draw this together into an understandable picture would be helpful. If there are any other categories that you feel should be listed here on which you have information, that would be helpful to us as well.

Le sénateur Day : Je me souviens de vous l'avoir entendu dire; de toute évidence, ça vous a beaucoup marquée. Certains d'entre nous étaient auparavant dans le secteur privé, et nous comprenons le problème du taux horaire.

Un tableau très utile est annexé au rapport auquel ont fait allusion mon collègue et le président, le sénateur Oliver, et à la réponse du gouvernement à votre rapport. Il s'agit d'une liste et d'une analyse de plusieurs grandes fondations et des critères de reddition de comptes qui les concernent : doivent-elles rendre des comptes au Parlement? Se soumettent-elles à une évaluation indépendante? Et ainsi de suite.

Je sais que ce rapport vient tout juste d'être publié et que vous n'avez peut-être pas eu la chance d'en prendre connaissance avant aujourd'hui, mais pourriez-vous néanmoins l'examiner et nous dire si vous êtes d'accord avec ces divers énoncés, comme celui sur la vérification de la conformité? Ainsi, nous saurions si nous pouvons nous fier à ce rapport comme vue d'ensemble des fondations. Disposez-vous d'un document comme celui-ci pour toutes les fondations?

Nous parlons de nombreuses questions différentes. Vous croyez que c'est important pour nous — et ça l'est — de comprendre les domaines qui font l'objet d'un rapport au Parlement et au public et de savoir quelles sont les fondations qui communiquent ou non ces informations. Nous nous intéressons à beaucoup d'autres éléments, comme l'exécution de vérifications indépendantes, le dépôt de rapports annuels, la transmission de rapports sur le rendement des fondations, et cetera. Si nous pouvions rassembler ces informations sur toutes les fondations, nous pourrions voir où sont les problèmes.

Mme Fraser : Nous avons certainement couvert la plupart de ces questions dans notre vérification; nous serions donc heureux de revoir avec vous ce tableau et de vous donner notre opinion. Nous verrons s'il est possible de vous donner plus d'information. Je ne sais pas si nous disposons de toute l'information sur toutes les fondations. Onze fondations ont fait l'objet de notre vérification. M. Wileman pourrait peut-être vous donner de plus amples détails.

M. Wileman : Monsieur le président, nous n'avons pas fait de suivi sur certaines des fondations sur la liste, bien que certaines aient fait l'objet d'une vérification en 2002. Par exemple, nous n'avons pas abordé la Fondation canadienne pour les sciences du climat et de l'atmosphère dans le rapport d'étape de 2005, mais nous l'avons examinée dans le cadre de la vérification d'avril 2002, qui fait l'objet du présent suivi.

La plupart des autres fondations mentionnées ici ont fait l'objet de la vérification. La Fondation canadienne pour les sciences du climat et de l'atmosphère est en réalité la seule sur la liste qui a été omise du présent suivi.

Le sénateur Day : Toute information pouvant nous aider à avoir une image compréhensible de tout cela serait utile. Si vous avez de l'information sur d'autres catégories qui devraient figurer, selon vous, sur la liste, n'hésitez pas car ça nous serait utile aussi.

Ms. Fraser: We would be pleased to do that, senator.

Senator Day: When you looked at the various foundations, Mr. Wileman, did you have an opportunity to interview the directors of those various foundations?

Mr. Wileman: No, we did not, Mr. Chairman. We do not have access to the foundations. Therefore, through the work that we do in the public accounts, we have a procedure whereby information is obtained through the sponsoring departments, who deal, in turn, with the foundations. We basically use that route in dealing with the foundations.

There were a couple of exceptions where we were approached by senior officials in some foundations who wished to meet with us. At their request, we did meet with a couple of the senior officials in particular foundations. However, as a general rule, since we did not have access, we did not approach the foundations directly.

Senator Day: Then you have no information for us as to whether the directors of these various foundations meet the government's stated criteria that they be independent, arm's length and knowledgeable in the particular work of that foundation and the mandate of that foundation?

Mr. Wileman: No, Mr. Chairman, we did not examine that question.

Senator Day: I will investigate that in another manner, then.

The thrust of your presentation today, Ms. Fraser, seems to be that you feel the sponsoring minister and the government should be more involved in what this foundation is doing, and provide more direct oversight and at times intervention, if necessary. Is that fair?

Ms Fraser: We are talking about an intervention in exceptional circumstances. We understand that the government wishes to have these foundations set up in such a way that they have independent experts who will do the actual day-to-day operations, if I may put it that way, and make the decisions about which projects to fund.

We are concerned, when there is a major change in policy or in circumstances, whether with federal-provincial issues or others, that there be an ability to intervene and to modify or alter how that foundation is operating. Currently that does not exist in those agreements. The foundations have funding agreements that dictate how the funds are to be distributed, and they will continue to do that, I presume, until their funds are used. Over time, because there is such large pre-funding, they are actually dictating operations for a long period of time and there should be an ability to intervene. We are not proposing or advocating that the minister should have influence or control over day-to-day operations. That is not the point we are making.

Mme Fraser : Avec plaisir, sénateur.

Le sénateur Day : Lorsque vous avez examiné les diverses fondations, monsieur Wileman, avez-vous eu l'occasion d'interviewer les directeurs?

M. Wileman : Non, monsieur le président. Nous n'avons pas accès aux fondations. Nous suivons une procédure dans le cadre du travail que nous effectuons sur les comptes publics qui prévoit la collecte d'information auprès des ministères parrains, qui l'ont eue des fondations. Voilà la route que nous empruntons lorsqu'il s'agit des fondations.

Il y a eu quelques exceptions où des cadres supérieurs de certaines fondations ont demandé de nous rencontrer. À leur demande, nous l'avons fait. En règle générale, nous n'approchons pas directement les fondations puisque nous n'y avons pas accès.

Le sénateur Day : Par conséquent, vous ne pouvez pas nous dire si les directeurs des diverses fondations répondent aux critères du gouvernement quant à leur indépendance et leur connaissance du domaine et du mandat des fondations?

M. Wileman : Non, monsieur le président, nous n'avons pas examiné cette question.

Le sénateur Day : Je vais donc chercher l'information ailleurs.

On dirait que le but de votre exposé d'aujourd'hui, madame Fraser, est d'illustrer le besoin pour les ministères parrains et le gouvernement de s'informer davantage sur ce que font les fondations, de les superviser plus directement et parfois d'intervenir, si nécessaire. Ai-je bien compris?

Mme Fraser : Nous parlons d'interventions dans des circonstances exceptionnelles. Nous comprenons que le gouvernement veuille que les fondations aient recours à des spécialistes indépendants pour s'occuper des activités quotidiennes, si je puis m'exprimer ainsi, et choisir les projets à financer.

Ce que nous voulons, c'est que lorsque des politiques ou des circonstances changent considérablement — qu'il s'agisse d'enjeux fédéraux-provinciaux ou autres —, le gouvernement ait la possibilité d'intervenir et de modifier le fonctionnement d'une fondation. Pour le moment, ça n'existe pas dans les ententes. Les ententes de financement des fondations dictent comment les fonds seront distribués, et je suppose que ça continuera ainsi jusqu'à ce que l'argent soit épuisé. Parce qu'on avance de si grandes sommes, ce sont les fondations qui détermineront pour longtemps comment elles fonctionneront, mais il faudrait que le gouvernement ait la possibilité d'intervenir. Nous ne recommandons pas que le ministre influence ou contrôle les activités quotidiennes de la fondation; ce n'est pas de ça dont il s'agit.

Senator Day: However, if there is a change or new direction in public policy, are you suggesting that the government, in that instance, should be able to intervene and say that it no longer needs a particular foundation because it is not going in the direction that government thought it should ten years ago?

Ms. Fraser: I would say, yes. If there were a clear indication that the objectives for which the foundation was established were not being met, or if there were a significant change in public policy or public policy delivery, then there should be an ability for the government to intervene. I think that goes back to Senator Downe's remarks about one government committing future governments to a certain course of action.

Senator Day: I agree with you, and most of us would agree with you if the stated objectives are not being met. The government's position, as I understand it, is that the more they become involved with an ability to intervene, the less independence there is, and that independence is important.

If all of the controls that you have suggested were implemented, would that not lead us automatically to the accounting issue and the different way of accounting that you have suggested? You said that you do not know whether this accounting is being followed properly such that now, when the funds are transferred, the government expenses all of that, and then says that it will not expense it further and, therefore, not carry it on the government books, as the money is disbursed. The foundations are independent and want to retain that independence, and so the money is expensed once and no longer appears on the books. Am I reading this correctly?

Ms. Fraser: The government argues that these organizations are independent of government and that is why the expense is recorded in that way. Government has actually given up control over those funds.

I mentioned earlier that there is a wide range of foundations and a wide variety in the governance of those foundations. Clearly, some are independent from the federal government. When we see indications of federal-provincial control over a foundation or the naming of people to boards, we would probably say that those are independent, strictly, from the federal government.

However, we see foundations that, in essence, are delivering a government program. In cases like that, the government has set up a funding agreement in such a way that there is little latitude for the foundation to do anything but what the federal government has said it should do. Such an agreement details who is eligible for projects, the kinds of forms they have to fill out, and might even specify that the foundation cannot borrow money. That is when I begin to think that such a foundation is probably controlled by the federal government, and that this is simply a mechanism for having an independent selection of projects. That independent selection of projects goes on in granting councils, which are part of the federal government entity.

Le sénateur Day : Mais vous dites que lorsqu'un changement de politique se produit, le gouvernement, dans ce cas-là, devrait avoir le pouvoir d'intervenir et de dire qu'il n'a plus besoin de telle ou telle fondation parce qu'elle n'atteint pas les objectifs fixés il y a dix ans?

Mme Fraser : Oui, il devrait avoir le pouvoir d'intervenir. S'il est clair que les objectifs de la fondation ne sont pas atteints ou qu'un changement majeur de politique se produit, le gouvernement devrait avoir la possibilité d'intervenir. On revient à ce que le sénateur Downe a dit au sujet d'un gouvernement qui oblige les gouvernements futurs à adopter une certaine ligne de conduite.

Le sénateur Day : Je suis d'accord avec vous, et la plupart d'entre nous le sont, qu'il doit y avoir intervention quand les objectifs fixés ne sont pas atteints. Or, le gouvernement, si j'ai bien compris, soutient qu'une plus grande intervention de sa part dans les activités de la fondation risque de miner l'indépendance de celle-ci. Il juge cette indépendance importante.

Si tous les contrôles que vous proposez sont mis en place, le problème de comptabilisation ne se trouvera-t-il pas du coup réglé? Vous dites que vous ne savez pas si les règles comptables sont appliquées de façon adéquate, puisque le gouvernement, à l'heure actuelle, comptabilise les paiements de transfert comme des charges. Il affirme qu'il va cesser de les comptabiliser comme telles, de les inscrire dans les livres comptables du gouvernement, puisque les fonds auront été attribués. Les fondations sont indépendantes et souhaitent le demeurer. Les fonds sont comptabilisés une seule fois comme des charges et ne sont ensuite plus inscrits dans les livres. Est-ce bien cela?

Mme Fraser : Le gouvernement soutient que ces organisations sont indépendantes, que c'est pour cette raison que les paiements sont comptabilisés comme des charges. En fait, le gouvernement n'exerce plus de contrôle sur ces fonds.

J'ai dit, plus tôt, qu'il y a de nombreuses fondations et qu'elles sont dirigées de diverses façons. Certaines sont clairement indépendantes du gouvernement fédéral. Lorsqu'on voit que le gouvernement fédéral et les provinces exercent un contrôle sur une fondation, ou qu'ils nomment les membres du conseil, on peut dire que cette fondation est, à proprement parler, indépendante du gouvernement fédéral.

Toutefois, il y a des fondations qui ont pour tâche, essentiellement, d'exécuter un programme du gouvernement. Ces fondations font l'objet d'un accord de financement qui les oblige à s'en tenir au mandat que leur confie le gouvernement fédéral. Cet accord précise qui est admissible aux projets et le genre de formulaires qui doivent être remplis; il peut même interdire à la fondation de contracter des emprunts. C'est à ce moment-là que je commence à penser que la fondation est probablement contrôlée par le gouvernement fédéral et qu'elle constitue tout simplement un mécanisme indépendant de sélection de projets. Or, cette sélection indépendante de projets est déjà assurée par les organismes subventionnaires, qui font partie de l'entité fédérale.

That is where we will have many discussions, I suspect, and probably many arguments with the Treasury Board Secretariat and the Comptroller General about the accounting around this issue. The fact that a minister would be able to intervene in very exceptional circumstances, or that the Auditor General have access to conduct performance audits, do not make those foundations non-independent, in my mind. There are many other criteria. I do not think we would even take that into account necessarily. The fact that we can audit something does not mean that it is not independent. The fact that a minister can intervene in very exceptional circumstances does not necessarily tip the scale, in my view. We will be looking at many of the conditions in the existing funding agreements to make the decision.

Senator Day: If the audit could be done by an independent, outside-of-government auditor, would that not ensure the continued independence of that foundation, rather than the Auditor General for Parliament staying involved so that Parliament wants to stay involved in this organization? It is not just a financial audit but it is a performance audit and a value-for-money audit on a continuous basis. Does that not bring that foundation in closer to an agency of government?

Ms. Fraser: I would hope that Parliament would want to be interested in these foundations, given the sums of public money involved.

The Chairman: It is taxpayers dollars that have gone to the foundations.

Ms. Fraser: It has been \$9 billion dollars of taxpayers' money and there should be proper accountability to Parliament for that.

Senator Day: We agree on the accountability issue in terms of filing audits and reports on an annual basis. The question in my mind is one of setting up the proper mechanism that has all the built-in tests and cautionary steps at the front end. You have suggested that some of those things should be done. I believe that you referred to some of the audits making a change in some of the existing terms of reference of some foundations. It seems that perhaps at one time there were no clawbacks. If a foundation were to go out of business, the money would come back, and now that has been implemented. How is that done? Is that done through a change in the overall agreement with the foundation or is that done through legislation? How is that achieved?

Ms. Fraser: If I could make one further comment on the audit and then I will let Mr. Tom Wileman answer the specific question, senator. It is important, should performance audits be done, that they be done in the larger context of the objectives of the foundations, which are integrated with the objectives of departments and other granting councils. For example, several granting councils or foundations are doing medical research. We mentioned innovation; the Department of Industry and Technology Partnerships Canada is trying to do that as well.

La question de la comptabilisation risque de faire l'objet de nombreuses discussions et, sans doute, de nombreux débats avec le Secrétariat du Conseil du Trésor et le contrôleur général. À mon avis, le fait qu'un ministre puisse intervenir dans des situations exceptionnelles, ou que le vérificateur général puisse avoir accès aux fondations pour mener des vérifications du rendement, n'entache aucunement l'indépendance des fondations. Il y a de nombreux autres critères qui doivent être pris en considération. On ne tiendrait pas nécessairement compte de celui-là. Le fait qu'un organisme fasse l'objet d'une vérification ne signifie pas qu'il n'est pas indépendant. À mon avis, le fait qu'un ministre puisse intervenir dans des circonstances très exceptionnelles ne change rien à la situation. Nous allons examiner les nombreuses modalités des accords de financement avant de prendre une décision.

Le sénateur Day : L'indépendance continue de la fondation ne serait-elle pas assurée si la vérification était effectuée par un vérificateur indépendant qui ne relève pas du gouvernement, et non par la vérificatrice générale, qui procéderait à une vérification au nom du Parlement pour que ce dernier ait un droit de regard sur l'organisation? Il est question ici non seulement d'une vérification des états financiers, mais également d'une vérification du rendement et d'une vérification de l'optimisation des ressources, lesquelles seraient menées de façon suivie. La fondation ne serait-elle pas, à ce moment-là, assimilée à un organisme du gouvernement?

Mme Fraser : Le Parlement, je l'espère, voudrait examiner ces fondations, compte tenu des fonds publics en jeu.

Le président : C'est l'argent des contribuables qui est versé aux fondations.

Mme Fraser : Les contribuables y ont versés neuf milliards de dollars, et des rapports en bonne et due forme devraient être présentés au Parlement.

Le sénateur Day : Nous sommes d'accord pour dire qu'il faudrait procéder à des vérifications et déposer des rapports annuels. Il faudrait mettre sur pied un mécanisme adéquat assorti de critères et de mesures de prudence. Vous avez formulé certaines suggestions. Vous avez dit, en ce qui concerne les vérifications, que le mandat de certaines fondations a été modifié. À un moment donné, il ne semblait y avoir aucune disposition de récupération. Aujourd'hui, lorsqu'une fondation cesse d'exister, les fonds sont récupérés. Comment procède-t-on dans ces cas-là? En modifiant l'accord conclu avec la fondation ou en déposant une loi? Comment procède-t-on?

Mme Fraser : Je vais faire un autre commentaire au sujet des vérifications. M. Tom Wileman répondra ensuite à votre question, sénateur. Les vérifications du rendement doivent, et c'est important, tenir compte des objectifs des fondations, puisque ceux-ci font partie des objectifs des ministères et des conseils subventionnaires. Par exemple, plusieurs conseils subventionnaires ou fondations s'intéressent à la recherche médicale. Nous avons parlé d'innovation; le ministère de l'Industrie et le Partenariat technologique Canada sont

How do these foundations coordinate their activities with others in the federal government? An outside auditor would not have access to all of these other things. They could do an audit of the foundation but would not be able to look at that broader, horizontal issue.

Mr. Wiersema: In addition, audit by the Auditor General might somehow indicate further government influence or control over the organization. The Auditor General has referred to the new accounting standard that came out recently on the government reporting entity. It speaks to how organizations can be accounted for based on whether the government controls those organizations. It identifies various indicators of control. I can assure this committee that nowhere in those indicators is the question of who the auditor is. The question of who audits the organization does not indicate government control.

Senator Day: Are you talking about financial audit or performance, value-for-money audit?

Mr. Wiersema: Yes, all of those.

Ms. Fraser: Several legislative auditors, provincial and international, have a follow-the-dollar mandate. When there is funding to any organization, be it public or private, the legislative auditor can look to determine how those funds have been used. At the federal level we do not have that, but some provincial auditors do have that.

Senator Day: In such cases, would those jurisdictions have this alternate form of providing public policy through foundations, trusts, et cetera? Would there be a follow-the-money system?

Ms. Fraser: They would do it. I will give you one interesting example. The Auditor General of British Columbia has a mandate to do what we call follow the dollar; and all of the legislative auditors were asked to audit the health statistics reports of the federal government in all provinces and territories. In order to do that we had to rely upon information that was prepared by CIHI, Canadian Institutes for Health Information. We do not have a mandate to audit that body, but the Auditor General of British Columbia used his mandate — because there was financing funding from the Province of British Columbia — to go into CIHI to be able to assess the quality of their information, which all of the legislative auditors then were able to use to produce their reports. No one will ever say that CIHI is controlled by the Government of British Columbia. Therefore, it is a different kind of mandate, when you can go beyond strictly the government for which you are the legislative auditor and follow the dollar.

également actifs dans ce domaine. Comment ces fondations coordonnent-elles leurs activités avec d'autres intervenants du gouvernement fédéral? Le vérificateur externe n'aura pas accès à toutes les données. Il pourra effectuer une vérification de la fondation, mais il ne pourra se pencher sur cette question horizontale, qui est plus vaste.

M. Wiersema : En outre, la vérification menée par la vérificatrice générale pourrait nous donner une idée de l'influence ou du contrôle qu'exerce le gouvernement fédéral sur l'organisation. La vérificatrice générale a parlé de la nouvelle norme qui a été diffusée récemment sur le périmètre comptable du gouvernement. Elle donne des directives sur le traitement comptable des organisations, selon le contrôle qu'exerce sur elles le gouvernement, et fournit aussi divers indicateurs de contrôle. Je tiens à préciser que ces indicateurs ne font nullement mention du vérificateur. La question de savoir qui vérifie l'organisation n'a rien à voir avec celle du contrôle gouvernemental.

Le sénateur Day : Êtes-vous en train de parler de la vérification des états financiers, ou de la vérification du rendement, de l'optimisation des ressources?

M. Wiersema : Je suis en train de parler de toutes ces vérifications.

Mme Fraser : Il y a plusieurs vérificateurs législatifs, à l'échelle provinciale et internationale, qui ont pour mandat de faire le suivi des fonds publics. Lorsque des fonds sont octroyés à une organisation, quelle soit publique ou privée, le vérificateur législatif a le droit de procéder à une vérification pour voir comment les fonds sont utilisés. Les vérificateurs au palier fédéral ne possèdent pas ce pouvoir. Certains vérificateurs provinciaux l'ont.

Le sénateur Day : Est-ce que ces compétences peuvent avoir recours à des fondations, des fiducies, et cetera, pour mettre en œuvre des politiques d'intérêt public? Est-ce qu'un suivi des fonds publics est assuré?

M. Wiersema : Oui. Je vais vous donner un exemple intéressant. Le vérificateur général de la Colombie-Britannique a le mandat d'effectuer ce que nous appelons un suivi du dollar. Les vérificateurs législatifs ont été chargés de procéder à une vérification des statistiques sur la santé du gouvernement fédéral dans toutes les provinces et dans tous les territoires. Pour ce faire, ils devaient se fier aux données fournies par l'ICIS, l'Institut canadien d'information sur la santé. Nous n'avons pas le mandat de vérifier cet organisme, mais le vérificateur général de la Colombie-Britannique s'est servi de son mandat — puisque des fonds avaient été accordés par la Colombie-Britannique — pour avoir accès à l'ICIS et évaluer la qualité de ses données, données que tous les vérificateurs législatifs ont été en mesure d'utiliser pour produire leurs rapports. Personne ne dira que l'ICIS est contrôlé par le gouvernement de la Colombie-Britannique. Toutefois, ce mandat de nature différente vous permet de sortir du cadre gouvernemental, en tant que vérificateur législatif, et faire le suivi du dollar.

Senator Day: Do you know if, in that particular instance, during the granting process — as part of the granting documentation, before they could receive it — they had to agree to allow the auditor from British Columbia to do it?

Ms. Fraser: No, it is a legislative mandate that he has, that if there is any funding by the government, he is able to go and see how those funds were used.

Senator Day: Irrespective of where that organization might be located?

Ms. Fraser: My understanding is yes.

Senator Day: That surprises me.

Ms. Fraser: Actually, several legislative auditors have that kind of mandate.

Senator Day: Without any contractual obligation?

Ms. Fraser: Without necessarily having a contractual obligation between them. I will ask Mr. Tom Wileman to comment on that point.

Mr. Wileman: In terms of the provision, which is a right for the minister to recover unspent public funds in the event that a foundation is wound up, in our audit we found that seven of the 11 funding agreements of foundations in our sample have that provision. I might mention that some of them have it in legislation as well. In other words, for the three that have legislation — Sustainable Development Technology Canada, Canada Foundation for Innovation and the Canada Millennium Scholarship Foundation — the budget implementation in the case of two of these were budget implementation acts. In the case of the third, it is an ordinary act of Parliament. The acts were amended to put in this provision, for the right of the minister to recover the funds.

Senator Day: Was that as a result of your recommendations in 2002?

Mr. Wileman: We did make that recommendation.

Senator Day: We picked it up and moved it along, and I think the system works in that regard.

My final point is with reference to Mr. Wiersema. You had indicated, in terms of independence and government control, that there is some documentation that has been developed. Do you have a copy of that?

Mr. Wiersema: A new standard was recently issued by the Public Sector Accounting Board of the Canadian Institute of Chartered Accountants, dealing with the government reporting entity. I think the Auditor General has referred to that. That standard was issued, I believe, during 2004. It takes effect —

The Chairman: It was referred to in the Department of Finance response as well.

Senator Day: Do we have a copy of that standard? If you can easily get it for us, that would be very helpful; a little more paper would be good.

Le sénateur Day : Savez-vous si, dans ce cas particulier, ils ont été obligés, au cours du processus d'autorisation — avant que l'accès ne soit accordé — de donner le feu vert au vérificateur de la Colombie-Britannique?

Mme Fraser : Non, cela fait partie de son mandat législatif : lorsque du financement est accordé par le gouvernement, il a le pouvoir d'examiner comment ces fonds sont utilisés.

Le sénateur Day : Peu importe où se trouve l'organisme?

Mme Fraser : C'est exact.

Le sénateur Day : Cela m'étonne.

Mme Fraser : En fait, plusieurs vérificateurs législatifs possèdent ce mandat.

Le sénateur Day : Sans obligation contractuelle?

Mme Fraser : Sans qu'il y ait nécessairement une obligation contractuelle. Je vais demander à M. Tom Wileman de vous en dire plus à ce sujet.

M. Wileman : Concernant le droit qu'a le ministre de récupérer les fonds inutilisés en cas de liquidation d'une fondation, nous avons remarqué, dans le cadre de notre vérification, que sept des onze accords de financement régissant les fondations prévoient une telle disposition. Dans certains cas, cette disposition est inscrite dans la loi. Autrement dit, trois fondations ont été établies en vertu d'une loi : Technologies du développement durable Canada, la Fondation canadienne pour l'innovation et les Bourses d'études canadiennes du millénaire. Le budget, dans deux cas, fait l'objet d'une loi d'exécution, dans l'autre, d'une simple loi du Parlement. Les lois ont été modifiées afin d'y inclure une disposition qui permet au ministre de récupérer les fonds.

Le sénateur Day : Est-ce que cette mesure a été prise par suite des recommandations que vous avez formulées en 2002?

M. Wileman : Nous avons effectivement formulé cette recommandation.

Le sénateur Day : Elle a été mise en œuvre, et je pense que le système fonctionne assez bien.

Ma dernière question s'adresse à M. Wiersema. Vous avez indiqué, pour ce qui est de l'indépendance et du contrôle du gouvernement, qu'un document a été diffusé. En avez-vous un exemplaire?

M. Wiersema : Une nouvelle norme a récemment été diffusée par le Conseil sur la comptabilité dans le secteur public de l'Institut canadien des comptables agréés. Je pense que la vérificatrice générale en a fait allusion. Cette norme a été diffusée en 2004. Elle entre en vigueur...

Le président : Le ministère des Finances en a également fait mention dans sa réponse.

Le sénateur Day : En avez-vous un exemplaire? Nous vous saurions gré de bien vouloir nous le fournir. Il est toujours bon d'avoir un peu plus de précisions.

Mr. Wileman: That is the standard that the Auditor General has talked about, that we will be having discussions with the government on how that standard should be applied in the case of foundations.

Senator Day: I suspect that will be the nub of the debate over the next little while.

Mr. Wiersema: I expect you are right.

The Chairman: When Senator Ferretti Barth was here, she was asking questions about the Sustainable Development Technology Canada Foundation, and there was some question about the amount advanced. In your report, on page 4 of chapter 4, you say the amount advanced was \$350 million. I just wanted to make sure that the record is clear — that the senator was referring to \$350 million for that foundation.

Senator Harb: Ms. Fraser, you raised a very interesting point about looking at the pros and cons of a foundation. I think that makes a lot of sense. This is a philosophical question, delivering services to Canadians through a third party such as foundations, or doing it directly through what we already know, some other agencies. The chair raised a key word — that the Department of Finance would “encourage”; and I jumped in and said “ask” — the foundation to do so. I think that, to a large extent, probably provides an opening to come up with what I call a win-win situation, where everyone wins. The government wins by saying, “Well now, Ms. Fraser, through your office, we want you to look at the pros and cons of foundations and how, if we are to continue with that type of mechanism for service delivery, we could do it; but in the meantime, we wanted all of the foundation to fall under your jurisdiction, and you will have access to their books.”

I wanted to find out, what do we need to do in order for you to do that? Does this committee need to make a report, go to the ministers, or can we ask you, as a committee, to say, “Could you please look at the pros and cons of foundations, look at best practices, and look at the models elsewhere?” What do we do?

Ms. Fraser: I am really not sure, senator, that this is the kind of work we can do. That really is an evaluation of that instrument. It is quite clear in our act that we are precluded from doing evaluations ourselves. It would really be up to a department — I might suggest the Department of Finance, or some of the sponsoring departments — to do that analysis and then to make a recommendation. It would be inappropriate for us to be doing that kind of work.

Senator Harb: The second point is the financial statement of the government, when we do accounting. Did I hear Mr. Wiersema or yourself correctly stating that the money that is in the funds of those foundations does not show up on the financial statements of the government?

Ms. Fraser: That is correct.

Senator Harb: That is crazy.

M. Wileman : C'est la norme qu'a mentionnée la vérificatrice générale. Nous allons entreprendre des discussions avec le gouvernement pour voir comment appliquer cette norme aux fondations.

Le sénateur Day : J'imagine que les discussions à venir vont surtout porter là-dessus.

M. Wiersema : Oui.

Le président : Le sénateur Ferretti Barth avait posé des questions au sujet de la fondation Technologies du développement durable Canada. Elle voulait avoir des précisions au sujet des fonds versés en anticipation. Vous dites à la page 4 du chapitre 4 de votre rapport que le montant avancé s'élève à 350 millions de dollars. Je tiens tout simplement à préciser, pour le compte rendu, que le sénateur faisait allusion aux 350 millions de dollars qui avaient été alloués à la fondation.

Le sénateur Harb : Madame Fraser, vous avez soulevé un point fort intéressant quand vous avez parlé de la nécessité d'examiner les avantages et les inconvénients d'une fondation. Je trouve cela tout à fait logique. La question est de savoir si les services devraient être fournis aux Canadiens par l'entremise d'une tierce partie, comme les fondations, ou s'ils devraient être fournis directement par d'autres organismes. Le président a utilisé un mot clé — il a dit que le ministère des Finances « encouragerait », et j'ai ajouté « inviterait » — les fondations à le faire. Je pense que, dans une large mesure, on aboutirait à une solution qui ne ferait que des gagnants. Le gouvernement sortirait gagnant s'il disait, « Eh bien, madame Fraser, nous voulons que votre bureau examine les avantages et les inconvénients des fondations, qu'il nous dise comment elles peuvent continuer d'assurer la prestation de services; toutefois, nous voulons entre-temps que toutes les fondations relèvent de votre compétence, que vous ayez accès à leurs livres. »

Que devons-nous faire pour que cela se concrétise? Est-ce que le comité doit préparer un rapport à l'intention des ministres, ou encore vous demander tout simplement : « Pouvez-vous, s'il vous plaît, examiner les avantages et les inconvénients des fondations, jeter un coup d'oeil aux meilleures pratiques en vigueur, aux modèles qui sont utilisés ailleurs? » Que devons-nous faire?

Mme Fraser : Je ne pense pas, sénateur, qu'on puisse effectuer ce genre d'examen. Vous nous demandez, en fait, d'évaluer cet instrument. Or, la loi qui nous régit est très claire à ce sujet : nous ne pouvons procéder à des évaluations. Il reviendrait à un ministère — comme, par exemple, au ministère des Finances ou aux autres ministères subventionnaires — d'effectuer une analyse, de formuler une recommandation. Il serait inopportun, pour nous, d'effectuer ce genre d'évaluation.

Le sénateur Harb : Ma deuxième question porte sur les états financiers du gouvernement. M Wiersema a bien dit, ou c'est peut-être vous qui avez fait le commentaire, que les fonds versés aux fondations ne figurent pas dans les états financiers du gouvernement, n'est-ce pas?

Mme Fraser : C'est exact.

Le sénateur Harb : C'est tout à fait ridicule.

Ms. Fraser: Senator Harb, I cannot believe that the penny has just dropped on this one.

Senator Harb: After we had gone through the new method of doing accrued accounting transparency and everything else, we were coming to the realization that we would include everything that is possibly on the books.

Ms. Fraser: These are independent, and not part of government, so those funds are not on the government's financial statements.

Senator Harb: I thought that that would add up the books positively and make us look that much better.

My next question is in regard to Canada as a nation. We are a member of a lot of international organizations such as the G8, the OECD, the G20, APEC, NATO, OAS, United Nations, the World Trade Organization and others — probably over 50 different organizations on the international scene. Looking at the notion of value for money, when everyone knows that there is quite a bit of duplication that comes as a result of those types of memberships, I wanted to find out whether or not you have ever had a chance to look at that whole element in terms of the benefits that come out of those memberships? There is a component of value for money. If not, is that something that you might be interested in looking at in the future?

Ms. Fraser: To my knowledge, we have never looked at Canada's participation in these types of organizations. It could be an interesting piece of work to do.

My concern in that is that much of this is not quantifiable. There are some places where you have to be at the table. I am not sure that auditors are able to assess the value of that very well, quite honestly. It would be up to the departments to be able to show to us what benefits they see from memberships in those organizations, and I would suspect that that kind of work has not been done. It is almost an obligation to be part of these organizations. However, it is an interesting thing even to do just a piece on what are we members of, what is the government a member of, and how much is spent on all of this.

Senator Harb: Looking at it from the inside —

The Chairman: Senator Harb, this will be your fourth question. We have to close early because the steering committee has to meet.

Senator Day: I understand his enthusiasm.

Senator Ringuette: The Privacy Commissioner is an Officer of Parliament. Do you have the authority to do audits and value-for-money auditing on that type of organization that is your equivalent?

Ms. Fraser: Yes, we do. They are subject to audit by the Office of the Auditor General. We have done one financial audit; we did the first one for all of the Officers of Parliament last year. You may recall we did an audit of the Office of the Privacy

Mme Fraser : Sénateur Harb, je ne peux pas croire que vous venez tout juste de vous en rendre compte.

Le sénateur Harb : Nous pensions, après avoir adopté la nouvelle méthode de comptabilité d'exercice, que tout ce qui figurerait dans les livres serait inclus.

Mme Fraser : Les fondations sont indépendantes du gouvernement. Les fonds ne figurent donc pas dans les états financiers du gouvernement.

Le sénateur Harb : Je pensais que cette mesure aurait un effet positif, qu'elle favoriserait la transparence.

Ma question suivante porte sur le Canada. Nous faisons partie d'un grand nombre d'organisations internationales, comme le G8, l'OCDE, le G20, l'APEC, l'OTAN, l'OEAE, les Nations Unies, l'Organisation mondiale du commerce, ainsi de suite — nous faisons sans doute partie de plus d'une cinquantaine d'organismes sur le plan international. Concernant l'optimisation des ressources, comme tout le monde sait que la participation à ce genre d'organisations donne lieu à un grand nombre de dédoublements — je voudrais savoir si vous avez déjà eu l'occasion de jeter un coup d'oeil aux avantages que présente le fait d'être membre de ces organisations. Il est question ici d'optimisation des ressources. Si vous ne l'avez pas fait, est-ce quelque chose que vous souhaiteriez faire un jour?

Mme Fraser : À ma connaissance, nous n'avons jamais analysé la participation du Canada à ces organisations. Il pourrait être intéressant de le faire.

Le problème, c'est que cette participation est difficilement quantifiable. Dans certains cas, il faut être sur place. Franchement, je ne sais pas si les vérificateurs sont en mesure de déterminer ce qu'une telle participation nous apporte. Il reviendrait aux ministères de nous montrer les avantages que présente le fait d'être membre de ces organisations. Je ne crois pas que l'on ait déjà effectué ce genre d'analyse. Nous sommes presque obligés de faire partie de ces organisations. Toutefois, il serait intéressant d'établir la liste des organismes dont nous faisons partie, dont fait partie le gouvernement, et de voir combien de fonds nous y consacrons.

Le sénateur Harb : Vu de l'intérieur...

Le président : Sénateur Harb, vous en êtes à votre quatrième question. Nous devons devoir nous arrêter bientôt, puisque le comité de direction doit se réunir.

Le sénateur Day : Je comprends son enthousiasme.

Le sénateur Ringuette : Le commissaire à la protection de la vie privée est un haut fonctionnaire du Parlement. Avez-vous le pouvoir de procéder à des vérifications, de même qu'à des vérifications de l'optimisation des ressources, d'un organisme qui constitue votre équivalent?

Mme Fraser : Oui. Ces organismes font l'objet d'une vérification par le Bureau du vérificateur général. Nous avons, l'an dernier, effectué une vérification des états financiers de tous les hauts fonctionnaires du Parlement. Il s'agissait d'une première.

Commissioner that had been requested by the Government Operations Committee of the House of Commons when the previous two commissioners were in place.

Senator Ringuette: Does that happen only on request?

Ms. Fraser: No, I think that the Officers of Parliament are trying — coupled with the whole discussion around funding mechanisms — to ensure that there is proper accountability. We will certainly be discussing with them the conducting of performance audits at periodic intervals. They are relatively small organizations, compared to some of the departments, so we will not be doing performance audits on a regular basis but we will be doing the financial audit every year.

Senator Ringuette: For instance, from discussion last week, the Office of the Privacy Commissioner has a budget of anything between \$7 and \$8 million. It is very tiny. Would you do an audit every five years, every four years or every three years?

Ms. Fraser: It certainly would not be any more frequent than every five years. There are many departments that we do not even do once every five years. Some departments we do not even get to once every 10 years. I would suspect that they would probably be in the once every 10-year model.

Senator Ringuette: Did we do an audit of the Somalia commission?

Ms. Fraser: No.

Senator Ringuette: Because of the concerns from the public and from the media in the last month — more intense on a daily basis — will you be doing a value-for-money auditing of the Gomery commission?

Ms. Fraser: We have not made any decision about auditing the cost of the Gomery commission.

Senator Ringuette: Do you need a formal request by Parliament to do so?

Ms. Fraser: I would not require a formal request to do so. I could decide to do one, if I felt that it was necessary.

Senator Ringuette: If you have a formal request, will do you it?

Ms. Fraser: I would certainly consider it very seriously.

The Chairman: Ms. Fraser, on behalf of our committee, I would like to thank you very much for coming here and appearing before us this morning. I think you can tell by the nature and the number of our questions that this is a subject that is of great interest to this committee. We have been studying foundations on our own. It is something that we will continue to study. We thank you, once again, for your invaluable assistance in our understanding.

Nous avons procédé à une vérification du Commissariat à la protection de la vie privée du Canada, et ce, à la demande du Comité des opérations gouvernementales de la Chambre des communes, quand les deux commissaires antérieurs étaient en poste.

Le sénateur Ringuette : Est-ce que vous effectuez ces vérifications uniquement sur demande?

Mme Fraser : Non. Les hauts fonctionnaires du Parlement essaient — et cela fait partie des discussions entourant les mécanismes de financement — de bien rendre compte de leurs activités. Nous allons certainement discuter avec eux de la nécessité de procéder à des vérifications du rendement périodiques. Comme il s'agit d'organisations de petite taille, comparativement à certains autres ministères, elles ne feront pas l'objet de vérifications régulières. Toutefois, nous allons effectuer une vérification de leurs états financiers tous les ans.

Le sénateur Ringuette : D'après ce que nous avons appris la semaine dernière, le Commissariat à la protection de la vie privée du Canada a un budget qui se situe entre 7 et 8 millions de dollars. C'est un budget modeste. Procéderiez-vous à une vérification tous les cinq ans, tous les quatre ans, tous les trois ans?

Mme Fraser : Je dirais tous les cinq ans. Il y a de nombreux ministères qui ne font même pas l'objet d'une vérification tous les cinq ans. Certains ne font même pas l'objet d'une vérification tous les dix ans. Dans leurs cas, on effectuerait probablement une vérification tous les dix ans.

Le sénateur Ringuette : A-t-on procédé à une vérification des dépenses de la commission d'enquête sur la Somalie?

Mme Fraser : Non.

Le sénateur Ringuette : Compte tenu des préoccupations formulées par le public et les médias au cours du dernier mois — elles augmentent de jour en jour — allez-vous procéder à une vérification de l'optimisation des ressources de la commission Gomery?

Mme Fraser : Nous n'avons pris aucune décision concernant la vérification des dépenses de la commission Gomery.

Le sénateur Ringuette : Avez-vous besoin d'une demande officielle de la part du Parlement pour en faire une?

Mme Fraser : Non. Je peux décider d'en faire une, si je le juge nécessaire.

Le sénateur Ringuette : Si on vous le demande officiellement, allez-vous en effectuer une?

Mme Fraser : Je vais examiner la demande de très près.

Le président : Madame Fraser, au nom du comité, je tiens à vous remercier d'être venue nous rencontrer aujourd'hui. Comme vous pouvez le constater, ce sujet, vu la nature et le nombre de questions posées, intéresse beaucoup le comité. Nous avons nous-mêmes entrepris une étude sur les fondations. C'est quelque chose que nous allons continuer d'examiner. Vous nous avez fourni une aide précieuse et nous vous en remercions.

In terms of future legislation, there is a possibility that our committee will receive Bill C-24, to amend the Federal-Provincial Fiscal Arrangements Act and to make consequential amendments to other acts, regarding fiscal equalization payments to the provinces and funding to the territories. Meetings may be scheduled as early as tomorrow, Wednesday, to hear officials. The steering committee is also considering hearing provincial representation, and is also considering meetings outside of our regular time slot to accommodate the very tight schedule. We may have hearings and meetings on Monday, March 7.

I also want to remind honourable senators that the estimated schedule is that Supplementary Estimates (B) for 2004-05, and the Main Estimates for 2005-06, will be tabled in Parliament this week. Meetings of the committee will likely follow on March 8 and 9.

The committee adjourned.

Pour ce qui est des mesures législatives que nous serons appelés à examiner, il est possible que le comité soit saisi du projet de loi C-24, Loi modifiant la Loi sur les arrangements fiscaux entre le gouvernement fédéral et les provinces et d'autres lois en conséquence touchant les paiements de péréquation aux provinces et le financement des territoires. Il se peut que nous nous penchions là-dessus dès demain, c'est-à-dire mercredi. Le comité de direction envisage également de convoquer des représentants des provinces et de tenir des réunions en dehors de nos heures régulières, vu que notre échéancier est très serré. Il se peut qu'on se réunisse le lundi 7 mars.

Je tiens également à rappeler aux honorables sénateurs que l'on prévoit déposer cette semaine, au Parlement, le Budget des dépenses supplémentaire (B) pour 2004-2005, et le Budget des dépenses principal pour 2005-2006. Le comité se penchera vraisemblablement là-dessus les 8 et 9 mars.

La séance est levée.



If undelivered, return COVER ONLY to:
Public Works and Government Services Canada –
Publishing and Depository Services
Ottawa, Ontario K1A 0S5

En cas de non-livraison,
retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à:
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada –
Les Éditions et Services de dépôt
Ottawa (Ontario) K1A 0S5

WITNESSES

Office of the Auditor General of Canada:

Sheila Fraser, Auditor General;
John Wiersema, Deputy Auditor General;
Tom Wileman, Principal.

TÉMOINS

Bureau du vérificateur général du Canada :

Sheila Fraser, vérificatrice générale;
John Wiersema, sous-vérificateur général;
Tom Wileman, directeur principal.





First Session
Thirty-eighth Parliament, 2004-05

SENATE OF CANADA

*Proceedings of the Standing
Senate Committee on*

National Finance

Chair:

The Honourable DONALD H. OLIVER

Wednesday, February 23, 2005

Issue No. 11

First meeting on:

Bill C-24, An Act to amend the Federal-Provincial Fiscal Arrangements Act and to make consequential amendments to other Acts (fiscal equalization payments to the provinces and funding to the territories)

APPEARING:

The Honourable John McKay, P.C., M.P.,
Parliamentary Secretary to the Minister of Finance

WITNESSES:
(See back cover)

Première session de la
trente-huitième législature, 2004-2005

SÉNAT DU CANADA

*Délibérations du Comité
sénatorial permanent des*

Finances nationales

Président :

L'honorable DONALD H. OLIVER

Le mercredi 23 février 2005

Fascicule n° 11

Première réunion concernant :

Le projet de loi C-24, Loi modifiant la Loi sur les arrangements fiscaux entre le gouvernement fédéral et les provinces et d'autres lois en conséquence (paiements de péréquation aux provinces et financement des territoires)

COMPARAÎT :

L'honorable John McKay, C.P., député,
secrétaire parlementaire du ministre des Finances

TÉMOINS :
(Voir à l'endos)

THE STANDING SENATE COMMITTEE
ON NATIONAL FINANCE

The Honourable Donald H. Oliver, *Chair*

The Honourable Joseph A. Day, *Deputy Chair*
and

The Honourable Senators:

* Austin, P.C. (or Rompkey, P.C.)	Harb
Biron	* Kinsella (or Stratton)
Comeau	Murray, P.C.
Cools	Ringuette
Day	Stollery
Downe	Stratton
Ferretti Barth	

*Ex officio members

(Quorum 4)

LE COMITÉ SÉNATORIAL PERMANENT
DES FINANCES NATIONALES

Président : L'honorable Donald H. Oliver

Vice-président : L'honorable Joseph A. Day
et

Les honorables sénateurs :

* Austin, C.P. (ou Rompkey, C.P.)	Harb
Biron	* Kinsella (ou Stratton)
Comeau	Murray, C.P.
Cools	Ringuette
Day	Stollery
Downe	Stratton
Ferretti Barth	

*Membres d'office

(Quorum 4)

ORDER OF REFERENCE

Extract from the *Journals of the Senate* of Tuesday, February 22, 2005:

Second reading of Bill C-24, An Act to amend the Federal-Provincial Fiscal Arrangements Act and to make consequential amendments to other Acts (fiscal equalization payments to the provinces and funding to the territories).

The Honourable Senator Massicotte moved, seconded by the Honourable Senator Bacon, that the bill be read the second time.

After debate,

The question being put on the motion, it was adopted.

The bill was then read the second time.

The Honourable Senator Massicotte moved, seconded by the Honourable Senator Bacon, that the bill be referred to the Standing Senate Committee on National Finance.

The question being put on the motion, it was adopted.

Le greffier du Sénat,

Paul Bélisle

Clerk of the Senate

ORDRE DE RENVOI

Extrait des *Journaux du Sénat* du mardi 22 février 2005 :

Deuxième lecture du projet de loi C-24, Loi modifiant la Loi sur les arrangements fiscaux entre le gouvernement fédéral et les provinces et d'autres lois en conséquence (paiements de péréquation aux provinces et financement des territoires).

L'honorable sénateur Massicotte propose, appuyé par l'honorable sénateur Bacon, que le projet de loi soit lu la deuxième fois.

Après débat,

La motion, mise aux voix, est adoptée.

Le projet de loi est alors lu la deuxième fois.

L'honorable sénateur Massicotte propose, appuyé par l'honorable sénateur Bacon, que le projet de loi soit renvoyé au Comité sénatorial permanent des finances nationales.

La motion, mise aux voix, est adoptée.

MINUTES OF PROCEEDINGS

OTTAWA, Wednesday, February 23, 2005
(16)

[English]

The Standing Senate Committee on National Finance met at 6:33 p.m., this day, in room 705, Victoria Building, the Chair, the Honourable Donald H. Oliver, presiding.

Members of the committee present: The Honourable Senators Biron, Cools, Day, Downe, Ferretti Barth, Harb, Murray, P.C., Oliver, Ringuette and Stollery (10).

Other senator present: The Honourable Senator Massicotte (1).

In attendance: Guy Beaumier and Odette Madore, Research Officers, Library of Parliament.

Also in attendance: The official reporters of the Senate.

Pursuant to the Order of Reference adopted by the Senate on Tuesday, February 22, 2005, the committee began its consideration of Bill C-24, An Act to amend the Federal-Provincial Fiscal Arrangements Act and to make consequential amendments to other Acts (fiscal equalization payments to the provinces and funding to the territories).

APPEARING:

Office of the Minister of Finance:

John McKay, P.C., M.P., Parliamentary Secretary to the Minister of Finance.

WITNESSES:

Department of Finance Canada:

François Delorme, Director, Federal-Provincial Relations Division;

Sean Keenan, Chief, Equalization and Policy Development, Federal-Provincial Relations Division;

Clare Scullion, Senior General Counsel, Law Branch.

The Chair made a statement.

Mr. McKay made a statement and, together with the other witnesses, answered questions.

At 8:09 p.m. the committee adjourned to the call of the Chair.

ATTEST:

La greffière du comité,

Catherine Piccinin

Clerk of the Committee

PROCÈS-VERBAL

OTTAWA, le mercredi 23 février 2005
(16)

[Traduction]

Le Comité sénatorial permanent des finances nationales se réunit aujourd'hui, à 18 h 33, dans la pièce 705 de l'édifice Victoria, sous la présidence de l'honorable Donald H. Oliver (*président*).

Membres du comité présents : Les honorables sénateurs Biron, Cools, Day, Downe, Ferretti Barth, Harb, Murray, C.P., Oliver, Ringuette et Stollery (10).

Autre sénateur présent : L'honorable sénateur Massicotte (1).

Également présents : Guy Beaumier et Odette Madore, attachés de recherche, Bibliothèque du Parlement.

Aussi présents : Les sténographes officiels du Sénat.

Conformément à l'ordre de renvoi adopté par le Sénat le mardi 22 février 2005, le comité entreprend l'examen du projet de loi C-24, Loi modifiant la Loi sur les arrangements fiscaux entre le gouvernement fédéral et les provinces et d'autres lois en conséquence (paiements de péréquation aux provinces et financement des territoires).

COMPARAÎT :

Bureau du ministre des Finances :

John McKay, C.P., député, secrétaire parlementaire du ministre des Finances.

TÉMOINS :

Ministère des Finances Canada :

François Delorme, directeur, Division des relations fédérales-provinciales;

Sean Keenan, chef, Péréquation et élaboration des politiques, Division des relations fédérales-provinciales;

Clare Scullion, avocate générale principale, Direction juridique.

Le président fait une déclaration.

M. McKay fait une déclaration et, de concert avec les autres témoins, répond aux questions.

À 20 h 9, le comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation de la présidence.

ATTESTÉ :

EVIDENCE

OTTAWA, Wednesday, February 23, 2005

The Standing Senate Committee on National Finance, to which was referred Bill C-24, to amend the Federal-Provincial Fiscal Arrangements Act and to make consequential amendments to other acts (fiscal equalization payments to the provinces and funding to the territories), met this day at 6:33 p.m. to give consideration to the bill.

Senator Donald H. Oliver (*Chairman*) in the chair.

[*English*]

The Chairman: Honourable senators, I call the fifteenth meeting of the Standing Senate Committee on National Finance to order. I remind you that this committee's field of interest is government spending, either directly through the Main Estimates or indirectly through bills.

[*Translation*]

Yesterday, Bill C-24, to amend the Federal-Provincial Fiscal Arrangements Act, was referred to our committee by the Senate.

[*English*]

This committee will be very busy in the month of March with business on the Supplementary Estimates (B) 2004-2005 and the Main Estimates for 2005-2006. It is for this reason that the steering committee has decided to hear from the parliamentary secretary and officials from the Department of Finance tonight.

The steering committee has also instructed the clerk to invite the provinces and territories to make representations on this bill. In order to hear from those provinces and territories that may wish to appear, the steering committee wishes to schedule a meeting outside of our regular time slot, on Monday, March 7, to accommodate our tight schedule. As we receive news from the provinces and territories, the clerk's office will circulate the appropriate notices to all honourable senators.

[*Translation*]

To begin our meeting this evening, I would like to welcome the Honourable John McKay, Parliamentary Secretary to the Minister of Finance. Mr. McKay was elected for the first time to the House of Commons in 1997.

[*English*]

Mr. McKay was named Parliamentary Secretary to the Minister of Finance in July 2004.

Welcome, Mr. McKay. After your opening remarks, honourable senators would like the opportunity to put some questions to you.

TÉMOIGNAGES

OTTAWA, le mercredi 23 février 2005

Le Comité sénatorial permanent des finances nationales, conformément à son ordre de renvoi, se réunit ce jour à 18 h 33 pour faire l'étude du projet de loi C-24, Loi modifiant la Loi sur les arrangements fiscaux entre le gouvernement fédéral et les provinces et d'autres lois en conséquence (paiements de péréquation aux provinces et financement des territoires).

Le sénateur Donald H. Oliver (*président*) occupe le fauteuil.

[*Traduction*]

Le président : Honorables sénateurs, je déclare ouverte la quinzième séance du Comité sénatorial permanent des finances nationales. Je vous rappelle que le domaine d'intérêt de ce comité est celui des dépenses gouvernementales, soit directement par l'entremise du Budget principal des dépenses, soit indirectement, par l'entremise de projets de loi.

[*Français*]

Hier, le Sénat a renvoyé le projet de loi C-24, Loi modifiant la Loi sur les arrangements fiscaux entre le gouvernement fédéral et les provinces, à notre comité.

[*Traduction*]

Ce comité sera très occupé durant le mois de mars étant donné le dépôt du Budget supplémentaires des dépenses (B) 2004-2005 et du Budget principal des dépenses pour 2005-2006. C'est la raison pour laquelle le comité permanent a décidé d'entendre le secrétaire parlementaire et les fonctionnaires du ministère des Finances ce soir.

Le comité permanent a également donné instruction au greffier d'inviter les provinces et les territoires à venir s'exprimer concernant ce projet de loi. Afin d'entendre les représentants des provinces et des territoires désireux de comparaître, le comité a l'intention de tenir une réunion en-dehors de sa grille horaire habituelle, le lundi 7 mars, de manière à ne pas bouleverser un emploi du temps déjà chargé. Au fur et à mesure que nous recevrons les réponses des provinces et des territoires, le bureau du greffier fera circuler les avis de réunion à tous les sénateurs.

[*Français*]

Pour commencer notre réunion ce soir, j'aimerais souhaiter la bienvenue à l'honorable John McKay, secrétaire parlementaire du ministre des Finances. M. McKay a été élu une première fois à la Chambre des communes en 1997.

[*Traduction*]

M. McKay a été nommé secrétaire parlementaire du ministre des Finances en juillet 2004.

Bienvenue, monsieur McKay. Après votre déclaration préliminaire, mes collègues souhaiteraient vous poser quelques questions.

The Honourable John McKay, P.C., M.P., Parliamentary Secretary to the Minister of Finance, Office of the Minister of Finance: Thank you, Mr. Chairman. In the interests of time, I will forgo a formal presentation and highlight a couple of points.

As experienced parliamentarians, you are aware that the large majority of transfers to the provinces and territories are through our five major transfer programs: the Canada Health Transfer, the Canada Social Transfer, the Health Reform Transfer, Equalization and Territorial Formula Financing programs. That is what we are dealing with today. Most of you are familiar with the numbers of \$33 billion over the next ten years with an escalator of 3.5 per cent over that period of time.

This was in direct response to a number of representations by the provinces. They wanted a floor and the certainty that monies would be coming on a regular basis to facilitate their budget planning.

The Prime Minister convened a meeting of the premiers where this arrangement was negotiated. There has never before been a floor to equalization. The level has previously fluctuated according to fiscal capacities and economic performance in the provinces and territories. Those are the points I wanted to highlight.

With me this evening are Mr. Sean Keenan, Mr. François Delorme and Ms. Clare Scullion from the department who will assist me in answering your questions. I appreciate the opportunity to appear before the committee as well as your recognition that the provinces wish to have this dealt with in a timely fashion as it is a negotiated deal that honours a commitment by the Government of Canada and the Prime Minister.

The Chairman: Thank you, Mr. McKay. We appreciate your leaving lots of time for questions.

In addition to the regular members of this committee, we have with us tonight Senator Massicotte, who is the government sponsor of this bill. Yesterday in the chamber, Senator Massicotte gave an excellent address not only on the bill but also on the meaning of equalization to Canada, in the country and around with world. I would like Senator Massicotte to begin the questioning.

Senator Massicotte: I understand the bill quite well, but I am trying to understand the whole theory of equalization. Obviously, in a theoretical sense, if everyone had the same delivery costs, equalization would bring everyone up to the same level of support for the provision of public services.

L'honorable John McKay, C.P., député, secrétaire parlementaire du ministre des Finances, Bureau du ministre des Finances : Merci, monsieur le président. Afin de sauver du temps, je ne ferai pas d'exposé à proprement parler, mais je vais plutôt vous présenter quelques faits saillants.

Comme vous êtes des parlementaires expérimentés, vous savez sans aucun doute que la grande majorité des transferts aux provinces et aux territoires s'effectuent au moyen de cinq programmes principaux : le Transfert canadien en matière de santé, le Transfert canadien en matière de programmes sociaux, le Transfert visant la réforme des soins de santé, le programme de péréquation et la formule de financement des territoires. Nous nous attarderons plus particulièrement aujourd'hui à ces derniers. La plupart d'entre vous ont entendu parler du montant de 33 milliards de dollars qui sera versé au cours des dix prochaines années, et du taux de 3,5 p. 100 par année qui sera appliqué durant cette période.

Ce nouveau cadre vise à répondre directement à certaines revendications des provinces. En effet, les provinces avaient réclamé un seuil de financement et la certitude que les versements seraient faits régulièrement afin de faciliter leur planification budgétaire.

Le Premier ministre a convoqué une réunion des premiers ministres au cours de laquelle cet arrangement a été négocié. Jamais auparavant il n'y avait eu de seuil de financement rattaché aux paiements de péréquation. En effet, dans le passé, les versements fluctuaient en fonction de la capacité fiscale et de la performance économique des provinces et des territoires. Je tenais à souligner ces éléments.

Ce soir, je suis accompagné de M. Sean Keenan, M. François Delorme et Mme Clare Scullion du ministère qui m'aideront à répondre à vos questions. Je vous suis reconnaissant de m'avoir donné la possibilité de comparaître devant le comité et de reconnaître que les provinces souhaitent que l'on fasse diligence étant donné que cette entente négociée vise à remplir un engagement pris par le gouvernement du Canada et le premier ministre.

Le président : Merci, monsieur McKay. Nous vous sommes reconnaissants aussi de nous laisser beaucoup de temps pour vous poser des questions.

En plus des membres réguliers du comité, ce soir nous avons avec nous le sénateur Massicotte, qui est le parrain désigné par le gouvernement pour ce projet de loi. Hier, à la Chambre, le sénateur Massicotte a présenté un excellent exposé non seulement du projet de loi, mais aussi sur la signification de la péréquation pour le Canada, ici au pays et ailleurs dans le monde. J'invite le sénateur Massicotte à poser la première question.

Le sénateur Massicotte : Je comprends très bien le projet de loi, mais j'aimerais aussi bien comprendre toute la théorie de la péréquation. Évidemment, en théorie, si toutes les provinces avaient les mêmes coûts de prestation, la péréquation aurait pour effet de mettre tout le monde sur un pied d'égalité en ce qui concerne la prestation des services publics.

In an academic sense, the other major programs are funded, more recently, on a per capita basis. When one program is adjusted for income, everything else should be on a per capita basis. One can make the argument that once you have adjusted for income and done a redistribution of wealth, you should not be giving up money for other programs.

Mr. McKay: This becomes a little complicated. There are 33 indicia —

Senator Massicotte: I understand the equalization theory. The objective of that program is to allow every province to reach that bar.

Senator Murray: Except that they do not reach that bar.

Senator Massicotte: The theory is that each province should reach that bar, and the panel will study that to make it more perfect.

I gather that all other programs should be per capita, but they are not. Explain to me the philosophy of having so many other grants and subsidies for various provinces when, in theory, funding has already been equalized.

Mr. McKay: Health care money is distributed on a per capita basis and equalization payments are not. There is an overall recognition that you try to address those inequities in a variety of ways. Sometimes you simply cannot distribute monies on a one-person-one-dollar basis.

As well, various provinces have unique needs. For example, not all provinces have high unemployment, but they still receive equalization payments, so sometimes measures for employment are targeted in a specific region. It is in the nature of Confederation that we try to address those issues in a more equitable manner through various programs, particularly equalization.

Mr. François Delorme, Director, Federal-Provincial Relations Division, Department of Finance Canada: I believe that equalization is the only program in the Constitution. When it was created in 1957, its main purpose was to equalize the differences among the provinces. It is due to the very nature of equalization that the program was devised in this way.

Senator Massicotte: I have no problem with equalization. I think it has a lot of merit. If one were looking for simple government, one would recommend equalization so that every province has the same potential to deliver public services, and then get out of the way.

Senator Murray: That is pure federalism.

Toujours en théorie, les autres grands programmes sont financés, depuis peu, en fonction du nombre d'habitants. Lorsqu'un programme est ajusté en fonction du revenu, tout le reste devrait l'être en fonction du nombre d'habitants. On pourrait faire valoir qu'une fois que l'on a apporté des rajustements en fonction du revenu, et effectué une redistribution de la richesse, il ne devrait pas être question d'accorder du financement pour d'autres programmes.

M. McKay : Les choses se compliquent un peu. Il y a 33 indices —

Le sénateur Massicote : Je comprends la théorie de la péréquation. L'objectif du programme est de permettre à chaque province d'atteindre ce seuil.

Le sénateur Murray : Sauf, qu'elles n'atteignent pas ce seuil.

Le sénateur Massicote : La théorie veut que chaque province puisse atteindre ce seuil, et le groupe d'experts va se pencher sur les programmes afin de les améliorer.

Je crois comprendre que tous les autres programmes devraient être établis en fonction du nombre d'habitants, mais ils ne le sont pas. Pourriez-vous m'expliquer quelle est la philosophie à l'origine de la décision de disposer d'un si grand nombre de subventions pour les diverses provinces alors qu'en théorie le financement est censé avoir été réparti également.

M. McKay : Les transferts pour les soins de santé sont distribués en fonction du nombre d'habitants, mais les paiements de péréquation ne le sont pas. On s'entend généralement pour dire que le gouvernement s'efforce de corriger ces inégalités de diverses manières. Parfois, on ne peut tout simplement pas distribuer les montants en faisant l'équation un habitant égale un dollar.

Par ailleurs, les provinces ont des besoins particuliers. Par exemple, toutes les provinces n'ont pas un taux de chômage élevé, mais elles reçoivent néanmoins des paiements de péréquation, et c'est la raison pour laquelle les mesures relatives à l'emploi sont ciblées dans certaines régions précises. C'est dans la nature de la Confédération que nous tentions d'aborder ces questions de façon plus équitable au moyen d'un éventail de programmes, et en particulier de la péréquation.

M. François Delorme, directeur, Division des relations fédérales-provinciales, ministère des Finances Canada : Je pense que le programme de péréquation est le seul qui figure dans la Constitution. À sa création, en 1957, il avait pour objectif principal de réduire les inégalités entre les provinces. C'est en raison de la nature même de la péréquation que le programme a été conçu de cette manière.

Le sénateur Massicote : Je n'ai aucun problème avec la péréquation. Je pense qu'elle a beaucoup de mérites. Si on voulait simplifier le gouvernement, il suffirait de recommander que la péréquation soit mise en place de manière à ce que chaque province possède le même potentiel relativement à la prestation des services publics, et ensuite de se retirer.

Le sénateur Murray : C'est le fédéralisme à l'état pur.

Senator Massicotte: Perhaps we could also do a social transfer, but then the issue arises of getting into someone else's jurisdiction. Politics being politics, members of Parliament want to be visible and do things for their constituents, so there is a competition to see who will be the nice guy.

Mr. McKay: I do not think we can add much to that.

Mr. Sean Keenan, Chief, Equalization & Policy Development, Federal-Provincial Relations Division, Department of Finance Canada: The provinces are providing a certain basket of services to the municipalities as well, and the equalization program is there to ensure that those services are provided on a comparable basis at comparable levels of taxation. There are other types of transfers, health and social transfers, in which there is a general sharing, and those are allocated in recognition of a certain equality across all Canadians and, therefore, we allocate those on an equal per capita basis.

There are things that the federal government needs to do that are region specific such as agricultural assistance and military spending. Your naval budget will only be spent on the coast. That is just a fact.

I think that there are things within the federal government's purview that have to be region specific, and certainly the government does that. I do not know if you are speaking of these specifically, but it is certainly within the purview of the federal government, in areas where it has provided equalization support on a long-term basis and people are falling behind, to make a level adjustment, and it has done so at times.

Senator Massicotte: I am very pleased with the bill, and that is why I am sponsoring it. The good news for me is that I am sponsoring this one and not the other ones.

Senator Murray: A pure federation has its advocates, including quite a few in your province. I read the other day that one of the ministers said that they would prefer a vastly more generous equalization program as a substitute for federal-provincial shared cost programs to let the provinces carry out their responsibilities, but that is not the way we have been doing things in this country for a long time. I take your point, however.

Do you know when we might expect the legislation giving effect to the offshore accords with Newfoundland and Labrador and Nova Scotia?

Mr. McKay: I cannot give you a definite answer on that. I expect that "shortly" would be a fair comment, but that bill has not been introduced in the House yet.

Senator Murray: Is there a time line?

Le sénateur Massicotte : Peut-être que l'on pourrait aussi envisager des transferts en matière de programmes sociaux, mais dès lors, on commence à se mêler de secteurs de compétence qui ne nous appartiennent pas. La politique étant ce qu'elle est, les députés souhaitent un peu de visibilité, et s'efforcent d'accomplir des choses pour leurs électeurs. C'est ce qui explique cette compétition en vue d'être reconnu comme celui qui fait bouger les choses.

M. McKay : Je ne pense pas qu'il y ait grand-chose à ajouter.

M. Sean Keenan, chef, Péréquation et élaboration des politiques, Division des relations fédérales-provinciales, ministère des Finances Canada : Les provinces fournissent un certain panier de services aux municipalités aussi, et la raison d'être du programme de péréquation est de s'assurer que ces services sont fournis sur une base comparable aux niveaux d'imposition. Il existe d'autres types de transferts, le transfert en matière de santé et le transfert en matière de programmes sociaux, dans le cadre desquels il y a un partage général, et ces transferts sont accordés en reconnaissance d'une certaine égalité entre tous les Canadiens et, par conséquent, ils sont effectués sur le principe du transfert égal par habitant.

Mais le gouvernement fédéral doit aussi tenir compte des disparités régionales, et cela vise les mesures d'aide à l'agriculture et les dépenses militaires. Le budget pour la Marine, par exemple, ne sera dépensé que dans les régions côtières. C'est un fait.

Certains programmes qui sont du ressort du gouvernement fédéral doivent être établis en fonction des besoins des régions, et c'est précisément ce que fait le gouvernement. J'ignore si vous voulez parler de ces programmes en particulier, mais il est clair qu'il est du ressort du gouvernement fédéral, dans les secteurs où il fournit des paiements de péréquation à long terme et où il y a des laissés pour compte, de procéder à des rajustements, et c'est d'ailleurs ce qu'il a fait à maintes reprises.

Le sénateur Massicotte : Je suis très satisfait de ce projet de loi, et c'est la raison pour laquelle je le parraine. Mais, la bonne nouvelle, en ce qui me concerne, c'est que je parraine celui-ci, et pas les autres.

Le sénateur Murray : Il y a des partisans du fédéralisme pur et dur, et il y en a certainement quelques-uns dans votre province. J'ai lu l'autre jour que l'un des ministres a déclaré que l'on préférerait un programme de péréquation considérablement plus généreux en remplacement des programmes fédéraux-provinciaux à frais partagés afin de laisser les provinces s'acquitter de leurs responsabilités, mais ce n'est pas ainsi que l'on procède dans ce pays, depuis belle lurette. Mais je prends bonne note de votre remarque.

Avez-vous une idée du moment où entrera en vigueur la loi relative aux accords sur les ressources extracôtières de Terre-Neuve-et-Labrador et de la Nouvelle-Écosse?

M. McKay : Je ne peux pas vous donner une date précise. Mais je pense que « bientôt » serait une réponse valable, étant donné que ce projet de loi n'a pas encore été déposé devant la Chambre.

Le sénateur Murray : Y a-t-il un échéancier de prévu?

Mr. Keenan: There is a commitment that legislation would be introduced in a timely manner.

Senator Murray: It is not like this bill, which we have to get through before the end of the fiscal year?

Mr. McKay: There is no time line.

Senator Murray: I cannot resist asking you about the offshore accords. The backgrounder that is put out by the department says that the Nova Scotia accord provides for a further eight-year extension as long as the province receives equalization in 2010-11 or 2011-12 and that its per capita net debt has not become lower than that of at least four other provinces. In the case of Newfoundland and Labrador there is a somewhat similar provision, that is, per capita debt servicing costs will not be lower than that of at least four other provinces.

What is the incentive to fiscal prudence in that provision? Do you know why they put that in?

Mr. McKay: I could not respond to that question.

Senator Murray: There seems to be an incentive to keep your per capita debt up, is there not?

Mr. Delorme: This is one of the two conditions, continuing to benefit from equalization and being in a fiscal situation that is worse, relatively speaking.

Senator Murray: But it is an incentive to keep it worse.

Mr. Delorme: I understand that. These conditions were negotiated, which is why we have two different conditions — the debt servicing charges for Newfoundland and debt level for Nova Scotia. If, despite their efforts, they are still in those situations, they would qualify for the second eight-year period.

Senator Murray: The relevance of the bill before us is that there is some exposure for both of those provinces in the sense that no one knows what the equalization program will look like after the distinguished panel reports. Is there not some exposure there? Could it not happen that one or other or both of those provinces would, under some conceivable new program, no longer be eligible for equalization?

For example, one of the things the panel is supposed to consider is macro variables. Suppose that one of those macro variables was GDP growth. Newfoundland and Labrador had a pretty rapid GDP growth in recent years. Suppose it turned out that they were no longer eligible for equalization because of a big change in the equalization program. Are they not exposed?

M. Keenan : On s'est engagé à ce que cette loi soit adoptée dans les meilleurs délais.

Le sénateur Murray : Ce n'est pas comme pour le présent projet de loi dont nous devons faire l'étude avant la fin de l'exercice financier?

M. McKay : Il n'y a pas d'échéancier.

Le sénateur Murray : Je ne peux résister à l'envie de vous poser une question au sujet de l'Accord sur les ressources extracôtières. Le document d'information publié par le Ministère affirme que l'entente signée avec la Nouvelle-Écosse prévoit une extension de huit ans dans la mesure où la province continuera de recevoir des paiements de péréquation en 2010-2011 ou 2011-2012 et où sa dette nette par habitant ne sera pas inférieure à celle d'au moins quatre autres provinces. Dans le cas de Terre-Neuve-et-Labrador, on a prévu une disposition semblable, c'est-à-dire que les frais du service de la dette par habitant ne doivent pas être inférieurs à ceux d'au moins quatre autres provinces.

Quelle est l'incitation à la prudence fiscale dans cette disposition? Avez-vous une idée de la raison pour laquelle on a inclus cette disposition?

M. McKay : Je ne connais pas la réponse à cette question.

Le sénateur Murray : Il semble y avoir une incitation à maintenir la dette par habitant assez élevée, ne trouvez-vous pas?

M. Delorme : C'est l'une des deux conditions, continuer à bénéficier des paiements de péréquation et se trouver dans une situation fiscale qui soit pire qu'ailleurs, du moins relativement.

Le sénateur Murray : Mais il s'agit d'un encouragement à ce que la situation demeure pire qu'ailleurs.

M. Delorme : Je comprends cela. Ces conditions ont été négociées, et c'est la raison pour laquelle il y a deux conditions différentes — les frais d'endettement pour Terre-Neuve et le niveau de la dette pour la Nouvelle-Écosse. Si, en dépit de leurs efforts, elles se trouvent toujours dans de telles situations, elles se qualifieraient pour la seconde période de huit ans.

Le sénateur Murray : La pertinence du projet de loi que nous sommes en train d'étudier tient au fait qu'il existe un certain risque pour ces deux provinces dans le sens que personne ne sait à quoi pourrait bien ressembler le programme de péréquation après le dépôt du rapport du Groupe d'experts. N'y a-t-il pas là un certain risque? Ne pourrait-il pas arriver que l'une ou l'autre, ou même les deux provinces, en vertu de quelque nouveau programme, ne soit plus admissible à la péréquation?

Par exemple, l'une des choses que le Groupe d'experts est censé examiner ce sont les variables macro-économiques. À supposer que l'une de ces variables macro-économiques soit la croissance du PIB. Terre-Neuve-et-Labrador a connu une croissance assez rapide du PIB ces dernières années. Supposons que les deux provinces ne soient plus admissibles à la péréquation en raison d'un gros changement dans le programme de péréquation. Ne sont-elles pas exposées à un risque?

Mr. McKay: You point out perverse incentives. You can find quite a number of government programs where there are perverse incentives. People can argue about the allocation of employment insurance — who qualifies and who does not — and get into all kinds of issues about perverse incentives. I am sure, senator, that you know those arguments better than I. I would respectfully suggest, however, that your speculation and hypothesization is fairly far removed from what we have before us tonight.

Senator Murray: The Newfoundland finance minister wrote to Mr. Goodale. I did not see that letter, but I saw Mr. Goodale's reply. He acknowledges the concern and then says that if there is any argument, he will hire a mediator and consider his or her views.

Mr. Keenan: The condition of the accord suggests that we will say how much equalization the province does receive and how much it would receive if we removed the offshore revenues from the program. Today it is very simple because it is a separate base. You can set that base at zero and do the calculation again.

Given the uncertainty surrounding what the panel may say on how the formula will work, they were looking for certainty that if they do not agree with how the calculation is done they can ask someone else.

Senator Murray: I am sure those provinces will be sharpening their pencils and looking at every recommendation the panel brings in to ensure it will not prejudice their position under the offshore accord. However, perhaps Mr. McKay is right and my concerns will turn out to be unjustified.

I am interested in the numbers for Saskatchewan and British Columbia. In the budget of March 2004, Saskatchewan's entitlement was \$462 million and British Columbia's was \$824 million, including their share of the \$150 million top-up that was brought in in the March 23 budget. The total pie for equalization was then \$9.6 billion.

By October 2004, the total pie seemed to be down to \$8.8 billion, from a reading of some of the documents that you have put out. Then, the government set the floor for 2004-05 at \$10 billion and at the same time said that no province would get less in 2004-05 than had been forecast in the budget documents.

The two provinces that benefited from that latter provision were British Columbia and Saskatchewan, and the amount in question was \$774 million. I find the tables very difficult to get through because, at a given point, all they talk about is the increases and I do not have the basic numbers.

M. McKay : Vous signalez des mesures incitatives perverses. Il existe des tas de programmes gouvernementaux comportant des mesures incitatives perverses. Il suffit de penser aux critères d'admissibilité à l'assurance-emploi — qui est admissible et qui ne l'est pas — ce ne sont pas les exemples qui manquent pour argumenter autour des mesures incitatives perverses. Je suis sûr, sénateur, que vous connaissez ces arguments mieux que moi. Je vous suggère respectueusement, toutefois, que vos spéculations et vos hypothèses sont très éloignées de ce que nous devons examiner ce soir.

Le sénateur Murray : Le ministre des Finances de Terre-Neuve a écrit à M. Goodale. Je n'ai pas vu la lettre, mais en revanche, j'ai pu lire la réponse de M. Goodale. Il reconnaît que la préoccupation est justifiée, et il ajoute que dans l'éventualité d'une contestation, il aura recours à un médiateur et tiendra compte de ses recommandations.

M. Keenan : Les conditions de cet accord suggèrent que nous devons préciser le montant du paiement de péréquation que la province reçoit et celui qu'elle recevrait si l'on soustrayait les revenus des ressources extracôtières du programme. Aujourd'hui, c'est très simple parce que les calculs se font sur des bases séparées. On peut remettre la base à zéro, et refaire le calcul.

Étant donné l'incertitude qui plane sur les conclusions du Groupe d'experts concernant l'utilisation de la formule, elles ont tenté d'obtenir l'assurance qu'elles pourraient s'adresser ailleurs dans l'éventualité où elles ne seraient pas satisfaites des méthodes de calcul.

Le sénateur Murray : Je suis sûr que ces provinces vont aiguïser leurs crayons et scruter de près toutes les recommandations du Groupe d'experts afin de s'assurer qu'elles ne causeront aucun préjudice à leur situation en vertu de l'accord sur les ressources extracôtières. Toutefois, il se peut que M. McKay ait raison, et que mes inquiétudes se révèlent injustifiées.

J'aimerais connaître les chiffres concernant la Saskatchewan et la Colombie-Britannique. Dans le budget déposé en mars 2004, la Saskatchewan était admissible à des paiements de 462 millions de dollars et la Colombie-Britannique à des paiements de 824 millions de dollars, y compris leur part respective du montant supplémentaire de 150 millions de dollars qui a été ajouté dans le budget du 23 mars. Le montant total des paiements de péréquation se chiffrait alors à 9,6 milliards de dollars.

En octobre 2004, il semble que l'assiette totale ait diminué à 8,8 milliards de dollars, d'après certains documents que vous avez rendus publics. Par la suite, le gouvernement a fixé le seuil à 10 milliards de dollars pour 2004-2005, et par ailleurs il a déclaré qu'aucune province n'obtiendrait moins en 2004-2005 que ce qui avait été prévu dans les documents du budget.

Les deux provinces qui bénéficiaient de cette dernière disposition étaient la Colombie-Britannique et la Saskatchewan, et le montant en question était de 774 millions de dollars. Je trouve les tableaux très difficiles à consulter parce que, à un moment donné, ils ne mentionnent que les augmentations, et je n'ai pas les chiffres de départ.

In October, before those floors were decided upon, what was the equalization entitlement of Saskatchewan and British Columbia? When it was down to \$8.8 billion, what was Saskatchewan and British Columbia's entitlement going to be?

Ms. Delorme: It was \$62 million for Saskatchewan and \$434 million for British Columbia.

Senator Murray: The numbers in the March 23, 2004 budget were \$462 million for Saskatchewan and \$824 million for British Columbia, so I assume that those were the floors for those provinces and that that is what they will get in 2004-05.

Ms. Delorme: The Saskatchewan number for the October estimate, as you correctly pointed out, was \$62 million. With the protection we are giving them, the total payment to Saskatchewan, with the floor payment and the net protection, would be \$590 million.

Senator Murray: How is that made up? It is \$62 million plus what?

Ms. Delorme: That is the way the calculation is done. It is complicated.

Senator Murray: Really?

Mr. Keenan: We have a number of open years. As you may know, we do not finalize the calculation of equalization payments until 30 months following the end of the fiscal year, so at any given time four years are open.

When we start a fiscal year, we have essentially paid up all amounts to the end of the last fiscal year, and with the February estimate we have a first estimate for every province, Saskatchewan being at \$462 million.

Senator Murray: That was in March of 2004.

Mr. Keenan: That was in March. By the time of the October estimate, we have not only re-estimated payments for 2004-05, we have also re-estimated payments for 2001-02, 2002-03 and 2003-04. In the case of Saskatchewan, those adjustments turned out to be \$200 million negative, so they would have essentially owed us money from prior years.

Senator Murray: Can you not stick to 2004-05, though?

Mr. Keenan: The policy was that they would not get less than what they were told in February 2004.

En octobre, avant que l'on ne décide d'adopter ces seuils de financement, quels étaient les montants au titre des paiements de péréquation auxquels la Saskatchewan et la Colombie-Britannique étaient admissibles? Lorsque le montant a été fixé à 8,8 milliards de dollars, quel était le montant attribué à la Saskatchewan et à la Colombie-Britannique?

M. Delorme : Il était de 62 millions de dollars pour la Saskatchewan et de 434 millions de dollars pour la Colombie-Britannique.

Le sénateur Murray : Les chiffres du budget du 23 mars 2004 étaient de 462 millions de dollars pour la Saskatchewan et de 824 millions \$ pour la Colombie-Britannique, donc je suppose qu'il s'agit des seuils pour ces provinces et que c'est ce qu'elles vont recevoir en 2004-2005.

M. Delorme : Le montant du paiement auquel avait droit la Saskatchewan dans le budget du mois d'octobre, comme vous venez de le signaler, était de 62 millions de dollars. Avec les mesures de protection que nous avons prévues, le montant total du paiement accordé à la Saskatchewan, avec le montant attribué en vertu de la disposition « plancher » et la protection nette, serait de 590 millions de dollars.

Le sénateur Murray : Comment en arrivez-vous à ce chiffre? C'est la somme de 62 millions de dollars plus quoi?

M. Delorme : C'est la manière dont le calcul est effectué. C'est compliqué.

Le sénateur Murray : Ah vraiment?

M. Keenan : Un certain nombre d'années restent ouvertes. Comme vous le savez peut-être, nous ne finalisons pas les calculs des paiements de péréquation avant que 30 mois se soient écoulés après la fin de l'exercice, donc il y a toujours une période ouverte de quatre ans.

Lorsque nous amorçons un nouvel exercice financier, nous avons essentiellement payé tous les montants exigibles jusqu'à la fin du dernier exercice, et avec les estimations du mois de février, nous disposons d'une première estimation pour chaque province, le montant pour la Saskatchewan se situant à 462 millions de dollars.

Le sénateur Murray : C'était en mars 2004.

M. Keenan : Oui, c'était en mars. Avec le budget du mois d'octobre, non seulement nous avons recalculé les paiements pour 2004-2005, mais aussi, nous avons refait les calculs des paiements pour 2001-2002, 2002-2003 et 2003-2004. Dans le cas de la Saskatchewan, ces rajustements tournaient autour de 200 millions \$ de moins, aussi la province nous aurait dû des sommes pour les années antérieures.

Le sénateur Murray : Pourriez-vous vous en tenir à 2004-2005, néanmoins?

M. Keenan : La politique stipulait que les provinces ne devaient pas recevoir moins que ce qu'on leur avait promis en février 2004.

Senator Murray: That was \$462 million and they were down to \$62 million by October.

Mr. Keenan: Yes, which is a decline of \$400 million. As a result of the decline in the other years, we said that those amounts will affect your revenues this year and we will recover them in the 2004-05 fiscal year, so by not recovering them, we had to pay them an extra amount. The mechanics are that we recovered and then we paid them more.

Senator Murray: Therefore, they got \$590 million.

Mr. Keenan: Exactly.

Senator Murray: What about British Columbia?

Mr. Keenan: That was a very similar situation. There were a number of years that are open and some of those were positive and some were negative.

Senator Murray: They started at \$824 million in March 2004 and by October they were down to \$434 million. Where do they end up?

Mr. Keenan: They receive a payment of \$248 million.

Senator Murray: How can they receive a payment of \$248 million when you protected them? Should they not be getting \$824 million?

Mr. Keenan: They have some prior years that are positive and some that are negative.

Senator Murray: I see. So for 2004-05 you are not giving \$824 million. The floor says that they would not get less than was provided for in the March budget, \$824 million, so what are they getting?

Mr. Keenan: For the 2004-2005 year, they are receiving \$682 million plus some positive adjustments from the prior years that will bring them up to the \$824 million level.

Senator Murray: I see. So the positive adjustments are negative adjustments that you have turned positive. You have forgiven the negative adjustments.

Mr. McKay: That is right. They really owed us money.

Senator Murray: Now that I have all that information, what am I going to do with it?

Le sénateur Murray : Il s'agissait de 462 millions de dollars et on s'est retrouvé avec un montant de 62 millions de dollars en octobre.

M. Keenan : Oui, ce qui représente une baisse de 400 millions. Étant donné la baisse au cours des autres années, nous avons dit que ces montants auront une incidence sur vos revenus de cette année, et que nous ferons le rattrapage au cours de l'exercice 2004-2005, aussi, comme nous ne les récupérons pas, nous avons dû leur verser un montant supplémentaire. Voici comment nous avons procédé : nous avons fait le rattrapage, puis nous avons versé un montant supplémentaire.

Le sénateur Murray : C'est ainsi que la province a reçu 590 millions de dollars.

M. Keenan : Exactement.

Le sénateur Murray : Et que s'est-il passé avec la Colombie-Britannique?

M. Keenan : La situation est assez semblable. Il y avait une période ouverte de quelques années, certaines avec un solde positif, et d'autres avec un solde négatif.

Le sénateur Murray : Le montant de départ était de 824 millions de dollars en mars 2004 et en octobre, ce montant n'était plus que de 434 millions de dollars. À combien se chiffre-t-il maintenant?

M. Keenan : La province va recevoir un paiement de 248 millions de dollars.

Le sénateur Murray : Comment peut-elle recevoir un paiement de 248 millions de dollars alors qu'elle bénéficie d'une mesure de protection? Ne devrait-elle pas recevoir plutôt 824 millions de dollars?

M. Keenan : Cela s'explique par le fait que certaines années antérieures ont un solde positif, et d'autres un solde négatif.

Le sénateur Murray : Je vois. Donc, pour 2004-2005, vous n'accordez pas le montant de 824 millions de dollars. D'après le seuil de financement, la province n'était pas censée obtenir moins que ce qui avait été prévu dans le budget de mars, soit 824 millions de dollars, alors combien la province recevra-t-elle?

M. Keenan : Pour l'exercice 2004-2005, elle recevra 682 millions de dollars plus quelques rajustements positifs pour les années antérieures, ce qui la ramènera au niveau de 824 millions \$.

Le sénateur Murray : Je vois. Donc, les rajustements positifs sont des rajustements négatifs que vous avez transformés en rajustements positifs. Vous avez renoncé aux rajustements négatifs.

M. McKay : C'est exact. En réalité, la province nous devait de l'argent.

Le sénateur Murray : Maintenant que je possède toute cette information, que vais-je en faire?

If it had not been for these negative adjustments that were made positive, the floor and so on, on the basis of the formula that existed up to now neither Saskatchewan nor British Columbia would be in for 2005-06.

Mr. McKay: In equalization?

Senator Murray: Yes. They would not be recipients of equalization, would they?

Mr. Keenan: It is hard to say because the 2005-06 data is not in yet, but certainly the October numbers turned out to be significantly lower than the February numbers.

The Chairman: When does the 30 months run for 2005-06? When is the end of that 30-month period?

Mr. Keenan: It would normally be in the middle of 2008-09.

Senator Murray: However, it no longer matters.

Mr. Keenan: Bill C-24 provides for set amounts for each province for 2005-06. They are fixed right from the beginning of the year so there is no need to do any calculations.

Senator Murray: As of October 2004, had it not been for your policy of forgiveness, plus the floors that you put in, Saskatchewan and British Columbia would be out of the equalization program. I contend that neither of those provinces would be recipients going into 2005-2006.

Mr. Keenan: We do not have estimates beyond the October estimates. We have the numbers as they are today. The Government of British Columbia was projecting zero equalization. The Government of Saskatchewan suggested that they would be out of equalization but for the provisions of this bill. We do not have official estimates beyond October.

Mr. Delorme: As you know, one equalization year is impacted by several other years. We have revisions to past years plus the current year.

Senator Murray: Are these in budget plan 2004? Does the \$1.1 billion for New Brunswick include adjustments for previous years? Table A6.1 in the budget plan of 2004 is entitled "Equalization Entitlements." Does the equalization entitlement number for New Brunswick include previous year's adjustments and all of that?

Mr. Keenan: At the beginning of the fiscal year, when we produced the first estimates, which are those estimates, we paid all outstanding adjustments for all prior years. At the

S'il n'y avait pas eu ces rajustements négatifs transformés en rajustements positifs, le seuil de financement et ainsi de suite, en se basant sur la formule qui existait jusqu'à maintenant, ni la Saskatchewan ni la Colombie-Britannique ne seraient admissibles en 2005-2006.

M. McKay : Aux paiements de péréquation?

Le sénateur Murray : Oui. Elles ne bénéficieraient pas de paiements de péréquation, n'est-ce pas?

M. Keenan : C'est difficile à dire parce que nous n'avons pas encore les données pour 2005-2006, mais il est certain que les chiffres pour octobre se sont révélés de beaucoup inférieurs à ceux de février.

Le président : À quel moment se termine la période de 30 mois pour l'exercice 2005-2006? Quand prend fin cette période de 30 mois?

M. Keenan : Elle devrait normalement se terminer au milieu de 2008-2009.

Le sénateur Murray : Toutefois, cela n'a plus d'importance.

M. Keenan : Le projet de loi C-24 prévoit des montants fixes pour chaque province en 2005-2006. Ces montants sont fixés depuis le début de l'exercice, il n'est donc plus nécessaire de faire des calculs.

Le sénateur Murray : En octobre 2004, si ce n'avait été de votre politique de renoncement aux recouvrements, à laquelle s'ajoutent les seuils de financement que vous avez introduits, la Saskatchewan et la Colombie-Britannique ne seraient pas visées par le programme de péréquation. Je soutiens que ni l'une ni l'autre de ces provinces n'auraient bénéficié de paiements en 2005-2006.

M. Keenan : Nous n'avons pas de chiffres pour la période qui va au-delà du mois d'octobre. Nous avons les chiffres en date d'aujourd'hui. Le gouvernement de la Colombie-Britannique prévoyait des paiements nuls au titre de la péréquation. Le gouvernement de la Saskatchewan a laissé entendre qu'il ne bénéficierait d'aucun paiement au titre de la péréquation si ce n'était des dispositions du présent projet de loi. Mais nous n'avons pas les chiffres officiels pour la période qui va au-delà du mois d'octobre.

M. Delorme : Comme vous le savez, chaque année du programme de péréquation est influencée par plusieurs autres années. Nous devons procéder à des révisions par rapport aux années antérieures en plus de celles qui visent l'année en cours.

Le sénateur Murray : Est-ce que ces rajustements figurent dans le plan budgétaire de 2004? Est-ce que le montant de 1,1 milliard \$ pour le Nouveau-Brunswick comprend les rajustements pour les années antérieures? Le Tableau A6.1 dans le plan budgétaire de 2004 s'intitule « Droits à péréquation ». Est-ce que le montant des droits à péréquation indiqué pour le Nouveau-Brunswick inclut les rajustements pour les années antérieures et tout le reste?

M. Keenan : Au début de l'exercice financier, lorsque nous avons produit les premières estimations, en l'occurrence celles-ci, nous avons payé tous les rajustements en suspens pour toutes

beginning of a fiscal year we start with an amount for the first estimate which is essentially clean with no prior year adjustments built in.

Over the course of the fiscal year, as new data becomes available and we re-estimate in October and again in February under a normal cycle, we potentially discover positive or negative adjustments.

Senator Murray: And they would be added to or subtracted from?

Mr. Keenan: That is right.

Senator Ringuette: We did not hear about the forgiveness program last year when we were looking at the other equalization bill. I recall that at that time there was an overpayment from the Government of Canada to the Government of Quebec that had to be repaid by the Government of Quebec, and there was an underpayment from the Government of Canada to the Government of Saskatchewan that had to be paid to Saskatchewan under the formula and the two-year revision.

What has happened? Are you telling us that you have forgiven overpayments and underpayments?

Mr. McKay: Yes, the forgiveness is unique to this bill. The reason you did not hear about it in another bill is that it only applies to this one.

Senator Ringuette: Is this a one-time situation?

Mr. McKay: That is right.

Senator Ringuette: Could you tell us what has been forgiven and for whom? Send us a list. This is very important. If some provinces were forgiven overpayments and others were not paid underpayments, it completely distorts the previous year's equalization process with the ceilings.

Mr. McKay: That list is readily available. However, you are probably interested in an explanation of the ups and downs of the forgiveness.

Senator Ringuette: I know how the ups and downs work with the evaluation of the previous years and so on. My concern is that is that a one-time forgiveness not only deals with this one year but also with three previous years in a program that had a ceiling, which affects every other province receiving equalization payments. It changes the distribution of the pie.

les années antérieures. Au début d'un exercice financier, nous commençons avec un montant résultant des premières estimations qui est fondamentalement net, c'est-à-dire qu'aucun rajustement n'y est intégré.

Au fil de l'exercice financier, avec l'arrivée des nouvelles données, nous procédons à de nouvelles estimations en octobre, et de nouveau en février, suivant un cycle normal, et ces estimations peuvent déboucher sur des rajustements visant à refléter les surestimations ou les sous-estimations.

Le sénateur Murray : Et ces rajustements conduisent à des additions ou à des soustractions?

M. Keenan : C'est exact.

Le sénateur Ringuette : On ne nous a pas parlé du programme de renoncement au recouvrement des paiements de péréquation en trop l'année dernière, lorsque nous avons étudié l'autre projet de loi sur la péréquation. Je me souviens qu'à l'époque, il y avait eu un paiement en trop du gouvernement du Canada au gouvernement du Québec que le gouvernement du Québec devait rembourser, et qu'il y avait eu un paiement en moins du gouvernement du Canada au gouvernement de la Saskatchewan qui devait être fait à la Saskatchewan suivant la formule et la révision de deux ans.

Qu'est-ce qui s'est passé? Êtes-vous en train de nous dire que vous avez renoncé au recouvrement des paiements en trop et au remboursement des paiements en moins?

M. McKay : Oui, le renoncement au recouvrement est une caractéristique particulière de ce projet de loi. Vous n'en avez jamais entendu parler dans un autre projet de loi parce que cette caractéristique s'applique uniquement à celui-ci.

Le sénateur Ringuette : S'agit-il d'une situation unique en son genre?

M. McKay : C'est exact.

Le sénateur Ringuette : Pourriez-vous nous dire à quoi le gouvernement a renoncé et pour qui? Envoyez-nous une liste. C'est très important. Si certaines provinces ont pu bénéficier d'un renoncement au remboursement d'un paiement en trop et que d'autres n'ont pas reçu de compensation pour un paiement en moins, cela entraîne une distorsion complète du processus de péréquation de l'année précédente en ce qui concerne les plafonds.

M. McKay : Cette liste existe déjà. Toutefois, vous voudrez probablement que l'on vous explique les hauts et les bas du renoncement.

Le sénateur Ringuette : Je sais comment les hauts et les bas fonctionnent par rapport à l'évaluation des années précédentes, et ainsi de suite. Ce qui m'intéresse, c'est que le renoncement ponctuel du gouvernement porte non seulement sur une seule année, mais aussi sur les trois précédentes dans un programme qui comportait un plafond, ce qui a une incidence sur toutes les autres provinces qui reçoivent des paiements de péréquation. Cela influe sur la répartition de l'assiette.

Mr. Keenan: To be clear, in the past we had situations where new data was discovered through a census and income tax information.

Senator Ringuette: We understand that process.

Mr. Keenan: There were significant declines in equalization last year and, as a matter of policy, the government decided that the recoveries we were required to make by law we would extend interest free over a period of five years. That was in the past.

The payment that was made to Saskatchewan in the last budget of \$120 million was to correct the error in measurement of their fiscal capacity with respect to their Crown lease basis.

Senator Ringuette: We understand all that.

Mr. Keenan: This bill has two individual floors. It says that the program will not pay out less than \$10 billion in the current fiscal year and that no province will receive less than it was told it would receive in February.

Because there are adjustments to past years that would have a negative impact on the payments to Saskatchewan this year, we will recover those amounts from the previous years but we will pay them an additional amount this year such that the total amount they receive is not less than their February level.

It is the same situation for the Government of British Columbia.

Senator Ringuette: Talk to me about the situation for Quebec, which was not an underpayment but an overpayment.

Mr. Keenan: As a result of the increase in the total envelope from \$8.9 billion to \$10 billion, Quebec will receive a payment of \$477 million under this bill.

The government had suggested that the repayment of those monies be extended over five years. Under this bill, and also under the government's policy at the FMM, that recovery would be extended to 10 years interest free, and those recoveries will not start on April 1 this year but rather on April 1 next year.

Senator Ringuette: In essence, you are telling me that this is not a forgiveness policy. You are just redistributing the payments, be they overpayments or underpayments. It is just a new redistribution mechanism for those situations.

Mr. Keenan: Yes. We are increasing the amount of equalization to all provinces and no province will receive less than it was told it would in February. That means that we pay

M. Keenan : Pour dire les choses clairement, dans le passé, nous avons connu des situations où de nouvelles données nous étaient parvenues par l'entremise du recensement et de l'impôt sur le revenu.

Le sénateur Ringuette : Nous comprenons ce processus.

M. Keenan : Il y a eu d'importantes diminutions dans les paiements de péréquation l'année dernière et, pour des raisons administratives, le gouvernement a décidé que les recouvrements que nous étions tenus de faire en vertu de la loi bénéficieraient d'une exonération d'intérêts pour une période de cinq ans. C'est maintenant du passé.

Le paiement de 120 millions de dollars qui a été fait à la Saskatchewan dans le dernier budget visait à corriger une erreur effectuée dans l'évaluation de sa capacité fiscale en ce qui a trait aux concessions publiques.

Le sénateur Ringuette : Nous comprenons tout cela.

M. Keenan : Ce projet de loi comporte deux seuils individuels. Il stipule que le programme ne versera pas moins que le montant de 10 milliards de dollars prévu pour l'exercice financier en cours et qu'aucune province ne recevra moins que ce qu'on lui avait annoncé en février.

Étant donné que des rajustements aux années antérieures risqueraient d'avoir une incidence négative sur les paiements à verser à la Saskatchewan cette année, nous récupérerons ces montants à même les années antérieures, mais nous les rembourserons sous la forme d'un montant additionnel cette année de sorte que le montant total reçu ne sera pas inférieur au montant prévu en février.

La situation est la même pour le gouvernement de la Colombie-Britannique.

Le sénateur Ringuette : Parlez-moi donc de la situation du Québec, où il n'est pas question d'un paiement en moins, mais plutôt d'un paiement en trop.

M. Keenan : Par suite de l'augmentation de l'enveloppe totale qui est passée de 8,9 milliards de dollars à 10 milliards de dollars, le Québec recevra un paiement de 477 millions de dollars en vertu de ce projet de loi.

Le gouvernement avait suggéré que le remboursement de ces sommes s'effectue sur une période de cinq ans. En vertu de ce projet de loi, et aussi de la politique du gouvernement lors de la RPM, ce remboursement sera étalé sur une période de 10 ans et exonéré d'intérêts, et les remboursements ne commenceront pas le 1^{er} avril de cette année, mais plutôt le 1^{er} avril de l'an prochain.

Le sénateur Ringuette : Autrement dit, il n'est pas vraiment question d'une politique de renoncement. Il s'agit plutôt d'une redistribution des paiements, qu'il s'agisse de paiements en trop ou de paiements en moins. Donc, un nouveau mécanisme de redistribution adapté à ces situations.

M. Keenan : Oui. Nous augmentons le montant des paiements de péréquation pour toutes les provinces et aucune province ne recevra moins que ce qu'on lui avait promis en février. Cela

British Columbia and Saskatchewan a little more to ensure that, from a budgetary perspective, they are no worse off than we told them they would be under equalization in the March budget.

Senator Murray: Equalization payments have effectively been de-linked from the measurement of relative fiscal capacity for the future, have they not?

Mr. Delorme: They will be with this bill.

Senator Murray: Therefore, for 2005-06 there is no formula in operation. You simply put down the number \$10.9 billion, which is the size of the pie —

Mr. McKay: For the first two years of this plan it will be the same formula measurement. It is just that the size of the pot of money is set.

Senator Murray: It is not quite.

Mr. McKay: Once the committee reports, there will presumably be a change in the measurement of fiscal capacity.

Senator Murray: If that is what the standard will be.

For 2005-06, you took \$10.9 billion and then looked at the distribution. It says in the document that it was decided that payments for 2005-06 should be based on a compromise between an average of fiscal capacities from the past three years and an average of shares for the past three years, so it is not quite the same formula, Mr. McKay.

Mr. McKay: That is a fair comment. We are not changing the bases and we are not introducing a new measurement or anything like that.

Senator Murray: The payments should be based on a compromise between an average of fiscal capacities from the past three years and an average of shares — by which I take it you mean your share of the pie — for the past three years.

Mr. Delorme: Again, this decision was made in consultation with the provinces. Some provinces wanted the new pie divided on a share basis and others on a per capita basis, so we decided to use a compromise.

Senator Murray: The bill says:

The fiscal equalization payments referred to in paragraphs 1(b) and (c)...

which is what we are talking about —

...shall be allocated to each province in the same proportion as the fiscal equalization payment referred to in paragraph 1(a) is allocated under subsection (2).

signifie que nous payons à la Colombie-Britannique et à la Saskatchewan un peu plus que prévu afin de nous assurer que, sur le plan budgétaire, elles ne se retrouvent pas en plus mauvaise posture qu'elles ne l'auraient été au titre des paiements de péréquation prévus dans le budget du mois de mars.

Le sénateur Murray : Les paiements de péréquation ont donc été séparés de l'évaluation de la capacité fiscale relative pour l'avenir, n'est-ce pas?

M. Delorme : Ils le seront avec ce projet de loi.

Le sénateur Murray : Par conséquent, pour 2005-2006, on n'utilise aucune formule. Vous vous contentez tout simplement de partir du chiffre de 10,9 milliards de dollars, qui est la valeur totale de l'assiette —

M. McKay : Pour les deux premières années de ce plan, nous allons utiliser la même formule de calcul. C'est seulement la valeur de l'assiette qui est fixée.

Le sénateur Murray : Ce n'est pas tout à fait cela.

M. McKay : Lorsque le comité aura produit son rapport, il y aura probablement des changements apportés à la méthode de mesure de la capacité fiscale.

Le sénateur Murray : Si c'est ce que l'on a l'intention d'utiliser à titre de norme.

Pour 2005-2006, vous avez pris le montant de 10,9 milliards, et puis vous avez examiné la manière de le distribuer. Dans le document, on explique que l'on avait décidé que les paiements pour 2005-2006 seraient établis en fonction d'un compromis entre une moyenne des capacités fiscales pour les trois années précédentes, et une moyenne des parts respectives pour les trois années précédentes, ce qui n'est pas tout à fait la même formule, monsieur McKay.

M. McKay : Vous avez raison. Nous ne changeons pas les bases de calcul et nous n'avons pas l'intention d'introduire une nouvelle méthode de mesure ou quoi que ce soit du même genre.

Le sénateur Murray : Les paiements devraient être établis en fonction d'un compromis entre une moyenne des capacités fiscales pour les trois années précédentes, et une moyenne des parts respectives — et si je comprends bien, vous voulez parler des parts de l'assiette totale — pour les trois années précédentes.

M. Delorme : Je le répète, cette décision a été prise en consultation avec les provinces. Certaines provinces souhaitaient que la nouvelle assiette soit divisée en fonction des parts, et d'autres voulaient qu'elle soit divisée en fonction du nombre d'habitants, aussi nous en sommes venus à un compromis.

Le sénateur Murray : Le projet de loi stipule :

Pour l'application des alinéas (1)b) et c), les paiements de péréquation

et c'est précisément ce dont il est question —

... sont répartis entre les provinces suivant leur part respective du paiement visé à l'alinéa (1)a) au titre du paragraphe (2).

That means that for years following 2005-06 you will distribute the \$10.9 billion plus 3.5 per cent in the same proportion among these provinces. That seems to mean that Saskatchewan and British Columbia will continue receiving equalization no matter what.

Ms. Clare Scullion, Senior General Counsel, Law Branch, Department of Finance Canada: That provision only comes into force on a date to be fixed by the Governor-in-Council. We put that in because, if the panel is a bit late, we do not want to delay payments to the provinces, but we did not want to pre-empt what the panel would say.

The Chairman: Can you tell us who is on the panel?

Senator Murray: The budget announced someone by the name of Al O'Brien.

Mr. Delorme: He is the chairman.

The Chairman: Who will be on the panel?

Mr. Delorme: That has not yet been announced. The only public information available is the name of the chairman, who is Mr. O'Brien.

Senator Murray: Was he a federal or provincial public servant?

Mr. Delorme: He was the former deputy minister of finance of the Alberta government.

Senator Murray: I want to draw your attention to a meeting on equalization that Mr. Delorme and Mr. Keenan attended here on November 27, 2001. It was an in camera meeting, but one of the things that came up, which we reported it in our report, was the fact that your department was then studying the possible consequence of adopting a macro formula. As the department's work was incomplete, it was not prepared to comment on the merits and shortcomings of this concept.

Three years and some months later, I presume your study is complete and that you have something you can show us on this study as to its merits and shortcomings.

Mr. Delorme: Unfortunately, during the previous renewal that we concluded last year, there was so much to do in terms of fixing or improving a number of key tax bases that we decided, due to the limited resources we have, to postpone the work on the macro approach. That is effectively what we did, because we had too much work to do on the other tax bases.

Senator Murray: So the panel will be starting from scratch, will it?

Mr. Delorme: Yes.

Cela signifie que pour les années qui suivent l'exercice 2005-2006, vous allez distribuer le montant de 10,9 milliards de dollars plus 3,5 p. 100 suivant la même répartition entre ces provinces. Cela semble vouloir dire que la Saskatchewan et la Colombie-Britannique continueront de recevoir des paiements de péréquation peu importe ce qui pourrait survenir.

Mme Clare Scullion, avocate générale principale, Direction juridique, ministère des Finances Canada : Cette disposition n'entre en vigueur qu'à une date à déterminer par le gouverneur en conseil. Nous l'avons incluse parce que, si le groupe d'experts tarde un peu à remettre ses conclusions, nous ne voulons pas retarder les paiements aux provinces, mais en même temps, nous ne voulions d'aucune manière interférer avec les recommandations du Groupe d'experts.

Le président : Pouvez-vous nous donner les noms des membres du Groupe d'experts?

Le sénateur Murray : Lors du discours du budget, j'ai entendu le nom d'un certain Al O'Brien.

M. Delorme : Il en est le président.

Le président : Qui fait partie du Groupe d'experts?

M. Delorme : La composition du groupe n'a pas encore été annoncée. Le seul nom rendu public pour le moment est celui du président, M. O'Brien.

Le sénateur Murray : Est-il un ancien fonctionnaire de l'administration fédérale ou provinciale?

M. Delorme : Il est un ancien sous-ministre des finances dans le gouvernement de l'Alberta.

Le sénateur Murray : J'aimerais attirer votre attention sur une réunion sur la péréquation à laquelle avaient assisté M. Delorme et M. Keenan ici même, le 27 novembre 2001. La réunion avait eu lieu à huis clos, mais il en était ressorti notamment, et nous l'avions mentionné dans notre rapport, que votre Ministère étudiait la possibilité d'adopter une formule basée sur des variables macro-économiques. Étant donné que les travaux du Ministère n'étaient pas achevés, il n'était pas prêt à faire de commentaires sur les mérites et les faiblesses de ce concept.

Trois ans et quelques mois plus tard, je suppose que votre étude est achevée et que vous pouvez nous faire part de vos conclusions concernant les mérites et les faiblesses de ce concept.

M. Delorme : Malheureusement, durant le précédent exercice de renouvellement que nous avons conclu l'année dernière, nous avions tellement à faire pour corriger ou améliorer un certain nombre d'assiettes fiscales importantes que nous avons décidé, en raison des ressources limitées dont nous disposions, de remettre à plus tard le travail sur l'approche des variables macro-économiques. Et c'est effectivement ce qui s'est produit, parce que nous avions trop à faire avec les autres assiettes fiscales.

Le sénateur Murray : Donc, le Groupe d'experts va partir de zéro, n'est-ce pas?

M. Delorme : Oui.

The Chairman: Mr. McKay, I was a little disappointed when, in response to a question from one of the senators, you said that there is no date yet for when the offshore legislation will be introduced. Could you tell me whether the cheques can be cut before legislation and whether Newfoundland and Nova Scotia can anticipate receiving their cheques in response to the accord that has been agreed to and signed?

Mr. McKay: I think the cheques can be cut, but I do not think they can be sent.

There is a fairly complicated answer to a fairly simple question, because it depends upon whether the money is coming from the 2004-05 surplus monies or whether it is spread out over the term of the agreement.

As I understand it, the monies are set aside at one level, but only booked as they become due over the term of the agreement. It is a complicated formula but Mr. Devries could probably explain how this works, keeping the Auditor General on side.

Mr. Delorme: The bill must be passed before we have the authority to make the payment.

The Chairman: Even an upfront cash payment?

Mr. Delorme: The upfront cash payment is part of the agreement and the agreement will be legislated by the bill.

Senator Day: It is just \$1.3 billion.

Ms. Scullion: The Constitution Act says that you cannot pay money out of the Consolidated Revenue Fund without the authority of Parliament.

Senator Harb: Thank you, Mr. McKay, for the excellent work you are doing on this legislation and other bills.

I understand that there is a three-pronged approach to what the government is trying to do: first, to establish a new framework that will set the rules of the game; second, to have an independent review panel; and third, to have a minimum amount of payment in terms of equalization payments to eligible provinces on an annual basis.

Am I correct on that?

Mr. McKay: That is correct.

Senator Harb: With regard to the review panel, I understand that terms of reference have been put in place and that the provinces, the Government of Canada and the private sector will appoint experts to the panel. Since the provinces will be intimately involved on that panel, why will their recommendations be considered only as an advisory recommendation and not as recommendations with legitimate weight? If they were given legitimate weight, in the event of a dispute issues that were debated and approved by the

Le président : Monsieur McKay, j'ai été un peu désappointé lorsque, pour répondre à la question de l'un de mes collègues, vous avez dit que l'on n'avait fixé aucune date encore pour le dépôt de la loi sur les ressources extracôtières. Pourriez-vous nous dire si les chèques peuvent être émis avant que la loi ne soit adoptée, et si Terre-Neuve et la Nouvelle-Écosse peuvent s'attendre à recevoir des montants dans le cadre de l'accord qui est intervenu et qu'elles ont signé?

M. McKay : Je pense que les chèques peuvent être émis, mais je ne pense pas qu'ils puissent être envoyés.

Voici une réponse très compliquée à une question très simple, parce que tout dépend si l'argent proviendra des surplus de l'exercice 2004-2005 ou s'il sera réparti sur toute la durée de l'accord.

Si j'ai bien compris, les sommes ont été réservées à un certain niveau, mais elles ne sont comptabilisées qu'au moment où elles deviennent exigibles pendant la durée de l'accord. C'est une formule compliquée, mais M. Devries pourrait sans doute vous expliquer comment ce mécanisme fonctionne, en mettant de côté les aspects liés au vérificateur général.

M. Delorme : Le projet de loi doit d'abord être adopté pour que l'on soit autorisé à faire le paiement.

Le président : Même s'il s'agit d'un paiement forfaitaire unique?

M. Delorme : Le paiement forfaitaire fait partie de l'entente, et l'entente sera prescrite lorsque le projet de loi aura été adopté.

Le sénateur Day : Il s'agit seulement de 1,3 milliard de dollars.

Mme Scullion : La Loi constitutionnelle stipule que l'on ne peut verser un montant à même le Trésor sans l'autorisation du Parlement.

Le sénateur Harb : Merci, monsieur McKay, pour l'excellent travail que vous faites, pour ce projet de loi en particulier et tous les autres.

Si j'ai bien compris, le gouvernement propose une démarche en trois volets : se doter d'un nouveau cadre qui établira les règles du jeu; créer un Groupe d'experts indépendant; verser des paiements de péréquation minimaux chaque année aux provinces admissibles.

Est-ce exact?

M. McKay : C'est exact.

Le sénateur Harb : Pour ce qui est du Groupe d'experts, le mandat a été décidé et les provinces, le gouvernement canadien ainsi que le secteur privé nommeront les membres qui les représenteront. Étant donné que les provinces contribueront de très près au Groupe d'experts, pourquoi leurs recommandations seront-elles considérées à titre consultatif seulement? Pourquoi ces recommandations n'auront-elles pas toute la portée qui leur revient de plein droit? Si on leur reconnaissait leur portée légitime, le gouvernement devrait adopter les recommandations que le

panel would have to be accepted. That would make sense, given the complexity of the issue.

Mr. McKay: First, there will be no private representation on the panel. Second, this is still a constitutional responsibility of the Government of Canada and the panel will advise the Government of Canada, but the Government of Canada is not necessarily bound by its recommendations.

Senator Harb: My second question is with regard to the agreement that the federal government entered into with Newfoundland and Labrador and what impact this agreement might have on equalization payments to other provinces. We are hearing the Province of Ontario publicly expressing its displeasure with what has taken place and also asking for their share of the pie. The same is true of Saskatchewan. One of my colleagues raised the fact that Saskatchewan also has natural resources.

Is this a slippery slope? Will we see a lot of this in the future in the event that other provinces have positions similar to that of Newfoundland and Labrador, or is this an isolated case?

Mr. McKay: That is essentially a political question. First, the Newfoundland and Labrador and Nova Scotia accords are outside of equalization. Those are separate deals. You do not have to stretch too far to think of the times that the Government of Canada has entered into separate deals with provinces to recognize certain unique things. As to whether this is launching a round a me-too-ism, I suppose that is ultimately a decision of the premiers.

I want to bring to the attention of senators that these deals — the health accord and the equalization deal — were negotiated by the Prime Minister and the premiers in September and October. At the end of those negotiations, the Prime Minister said to the premiers, “I am going to strike a deal with Newfoundland and Labrador and Nova Scotia, because that was my election promise. Are there any objections?” No hands went up. In fact, a number of the complaining premiers pronounced themselves quite satisfied with the equalization deal that was struck among the premiers at that time.

I cannot predict whether this will precipitate another round of unhappiness, but this is \$75 billion spread over 10 years. We have addressed a number of the most egregious concerns of the premiers and they all pronounced themselves satisfied with the deals, then shortly thereafter we are back to the same old, same old.

Senator Harb: My final question deals with the base that the government seems to be proposing, that is, that the amount of the equalization payments will not go below a certain level, and that is in, I think, 2004-05. If that is the case, is there any provision in the event that we hit an economic downturn, a recession or some unforeseen economic difficulties? What would happen in the event the government was not in a position to make those transfer payments? We have gone through that before. There were a number of years where we did not see much action.

Groupe d'experts aura rendues après avoir débattu des questions litigieuses. Vu la complexité du domaine, ce serait le mieux à faire, non?

M. McKay : Première chose, le Groupe d'experts ne comptera aucun représentant du privé. Deuxièmement, le gouvernement canadien continue d'assumer la responsabilité constitutionnelle sur la question et le Groupe d'experts jouera un rôle consultatif. Le ne sera pas automatiquement lié par ses recommandations.

Le sénateur Harb : Ma deuxième question concerne l'entente conclue par le fédéral avec Terre-Neuve-et-Labrador et l'incidence de cette entente sur les paiements de péréquation aux autres provinces. La province d'Ontario a publiquement manifesté son désaccord avec tout le processus. Elle demande sa part du gâteau. La même chose pour la Saskatchewan. Un de mes collègues nous a rappelé que la Saskatchewan est aussi une province riche en ressources naturelles.

Le gouvernement ne s'est-il pas engagé sur un terrain glissant? Devons-nous nous attendre à une marée d'ententes du genre avec d'autres provinces, qui pourraient invoquer les mêmes arguments que Terre-Neuve-et-Labrador, ou faut-il considérer que c'est un cas isolé?

M. McKay : Cette question est essentiellement politique. Tout d'abord, les ententes signées avec Terre-Neuve-et-Labrador et la Nouvelle-Écosse sont extérieures au régime de la péréquation. Ce sont des ententes distinctes. Il n'est pas nécessaire de fouiller bien loin pour trouver d'autres exemples d'ententes distinctes signées entre le gouvernement canadien et une province en reconnaissance de circonstances uniques. À savoir si les dernières ententes créeront un précédent, demandez-le aux premiers ministres.

J'aimerais vous rappeler, honorables sénateurs, que ces ententes — autant l'accord sur la santé que l'entente sur la péréquation — ont été négociées entre le premier ministre du Canada et les premiers ministres des provinces en septembre et en octobre. Au terme des négociations, M. Martin a dit aux premiers ministres : « Je m'apprête à conclure une entente avec Terre-Neuve-et-Labrador et la Nouvelle-Écosse pour remplir ma promesse électorale. Y a-t-il des objections? » Aucune main ne s'est levée. Certains des premiers ministres les plus mécontents se sont même dits relativement satisfaits de l'entente sur la péréquation conclue avec leurs pairs à ce moment.

Je ne peux prédire si nous aurons droit à un autre vent de mécontentement. Nous parlons de 75 milliards de dollars sur 10 ans. Nous avons discuté de la plupart des points les plus litigieux avec les premiers ministres, et tous se sont déclarés satisfaits des ententes. Mais peu de temps après, de nouveau la ronde des litanies. C'est du déjà vu.

Le sénateur Harb : Ma dernière question porte sur le cadre proposé par le gouvernement, à savoir un montant plancher fixe pour les paiements de péréquation, à compter de 2004-2005 je crois. A-t-on prévu des dispositions en cas de ralentissement économique, de récession ou d'une quelconque catastrophe économique? Qu'arrivera-t-il si le gouvernement n'a plus les moyens de verser les paiements de transfert prévus? Nous en avons déjà parlé, depuis des années que nous en parlons, mais rien ne bouge.

Mr. McKay: The government did a bump up to \$10 billion and a final bump up to \$10.9 billion. If things go south on us, the Government of Canada is on the hook. It is a risk transfer. The Government of Canada has absorbed that risk for those provinces.

Senator Downe: Mr. McKay, my question is a follow-up to Senator Harb's question. I appreciate that the Prime Minister met with the premiers and they all agreed and thought it was a wonderful thing, then when they heard the details of the Atlantic accord a certain amount of jealousy or me-too-ism set in.

I am not advocating this position, but I want your opinion on it. The Premier of Prince Edward Island has said publicly that, since Prince Edward Island does not have natural resources such as oil or potash, it should be compensated for agriculture and tourism, that that should be factored into the equalization program. That, of course, would open up similar demands from all the provinces across the country.

Have you heard that? If so, do you have a comment on it? What views do you have on expanding resources to non-traditional areas?

Mr. McKay: I had not heard that, so I cannot comment specifically, but on the general proposition, every province seems to have its grievance. Quebec is advocating that renewable resources should be taken out of the equation. They do not seem to be quite so enthusiastic about renegotiating the Newfoundland and Labrador deal for hydroelectric power. Saskatchewan has its grievances as well.

Prince Edward Island does fairly well out of Confederation. I recollect that \$2,400 per capita is transferred to the province. That is a significant sum of money. Although it is less than the territories receive, it is more than any of the other provinces.

The best and final answer is that if the premier has an argument to make to take tourism and agriculture out of equalization, or re-weight it in some way or another, he should make that argument to the panel.

Senator Downe: Mr. McKay is right. On a per capita basis, Prince Edward Island does very well, I think the best in Canada, through a host of measures. You would not know that from local commentary, but it is a message that a number of us try to get out on a regular basis.

My more immediate concern is with regard to the delivery of programs. Prince Edward Island may have the highest proportion of seniors in Canada. I recall reading a speech delivered in the last year or year and a half by the current Canadian ambassador to the United States, Frank McKenna, wherein he said that over half of the medical costs incurred by a person are incurred in the last six months of their life. That makes sense as most people are ill before they pass away. However, in the delivery of programs,

M. McKay : Le gouvernement a fait un rajustement à la hausse à 10 milliards de dollars, puis finalement à 10,9 milliards de dollars. Si les choses se mettent à mal aller, le gouvernement canadien aura des problèmes. C'est un transfert à risque. Le gouvernement canadien absorbe le risque pour les provinces.

Le sénateur Downe : Monsieur McKay, ma question fera suite à celle du sénateur Harb. Je sais que le premier ministre Martin a rencontré tous les premiers ministres des provinces et qu'ils se sont entendus. Tout semblait baigner dans l'huile. Cependant, quand les premiers ministres ont connu le détail de l'Accord atlantique, ils ont eu une pointe de jalousie. Ils semblent avoir été frappés par le syndrome du « moi aussi ».

Je ne défends pas cette position, mais j'aimerais connaître votre opinion. Le premier ministre de l'Île-du-Prince-Édouard a déclaré publiquement que sa province n'ayant pas de ressources naturelles comme le pétrole ou la potasse, elle devrait recevoir une compensation pour les industries agricole et touristique, qu'il faudrait pondérer les recettes au titre du régime de péréquation. Bien entendu, si une telle demande était reçue, toutes les autres provinces demanderaient le même traitement.

En avez-vous entendu parler? Si oui, qu'en pensez-vous? Comment envisagez-vous la possibilité de considérer les secteurs non traditionnels comme ressources?

M. McKay : Non, je n'en ai pas entendu parler, de sorte que je n'ai pas de commentaire précis. D'un point de vue général cependant, je constate que toutes les provinces ont leurs récriminations. Le Québec prétend que les ressources renouvelables devraient être exclues du calcul. Pourtant, les Québécois ne semblent pas très chauds à l'idée de renégocier l'entente avec Terre-Neuve-et-Labrador concernant l'hydroélectricité. La Saskatchewan aussi a ses propres griefs.

L'Île-du-Prince-Édouard est plutôt choyée depuis qu'elle fait partie de la Confédération. Si je me souviens bien, ce sont 2 400 \$ par habitant qui sont transférés à la province. C'est beaucoup d'argent. C'est moins que ce que les territoires reçoivent, mais c'est plus que toutes les autres provinces.

La meilleure réponse, et ce sera ma réponse finale, est que si le premier ministre veut que le tourisme et l'agriculture soient exclus du calcul de la péréquation, ou que l'on revoie la formule de pondération, il devra débattre son point devant le Groupe d'experts.

Le sénateur Downe : Monsieur McKay a raison. Sur une base par personne, l'Île-du-Prince-Édouard est assez choyée, je crois la plus choyée au Canada à cause de tout un train de mesures. Ce n'est pas l'opinion locale, mais c'est le message que certains d'entre nous tentons régulièrement de faire passer.

Pour ma part, c'est la question de la prestation des programmes qui m'inquiète le plus. L'Île-du-Prince-Édouard compte probablement la plus forte proportion de personnes âgées au Canada. Je me souviens d'avoir lu un discours prononcé il y a un an ou un an et demi par l'actuel ambassadeur du Canada aux États-Unis, Frank McKenna, dans lequel il affirmait que plus de la moitié des frais médicaux d'une personne sont concentrés dans les six derniers mois de sa vie. C'est tout à fait plausible

Prince Edward Island's costs would be higher because of its senior population. Is any thought given to taking demographics into consideration when calculating equalization entitlements, as they do in some countries?

Mr. McKay: That is news to me. After the budget the minister just delivered, the people in Prince Edward Island should be dancing in the streets. If ever there was a seniors' budget, this was the seniors' budget to end all budgets, because the GIS increase is being phased in over the next two years, and it is a very significant amount of money. At the end of the phase-in after two years, there will be in the order of \$400 for a single person receiving the GIS and \$700 for a couple receiving the GIS.

They should also be dancing in the streets with respect to the health care accord because that, again, is a significant benefit to seniors. Frankly, health care is more beneficial to seniors than it is to all the youthful senators around this table.

You are right to say that a great deal of the health care money is spent in the latter years of life. As to whether a demographic analysis is applied to equalization, I encourage you to raise that with the panel, but I do not see that as an immediate take-up. I do not see how that measures fiscal capacity.

Senator Massicotte: Only in the territories. In the territories you do consider the costs of providing services.

Mr. McKay: Yes, that is based on geography.

Senator Murray: The panel will consider expenditure needs.

Mr. McKay: That was not an interpretation I put on the terms of reference, but that is a fair comment.

Senator Ringuette: You will provide a list with the overpayments and underpayments and how this bill is resolving that?

Mr. Delorme: Yes, we will.

Senator Ringuette: Thank you.

To follow up on what Senator Harb and Senator Downe raised, equalization is based on taxation capacity whereas the health care accord and numerous other federal-provincial agreements, including the new funding for cities, are all calculated per capita.

You do not need a Ph.D. in administration to know that the cost of delivery for services in rural Newfoundland, P.E.I., New Brunswick and Saskatchewan is much higher than in areas of concentrated population such as Toronto and Montreal. The cost per capita and demographics are major factors. There is a greater senior population in rural areas than in urban centres.

puisque la plupart des gens meurent de maladie. Les coûts de la prestation des programmes sont donc plus élevés à l'Île-du-Prince-Édouard en raison de sa population âgée. Est-ce qu'on tient compte de la démographie dans le calcul des droits à péréquation, comme c'est le cas dans d'autres pays?

M. McKay : Je n'ai jamais entendu parler de cela. Après l'annonce du dernier budget, la population de l'Île-du-Prince-Édouard devrait être au septième ciel. En matière de budget favorable aux aînés, c'est certainement le meilleur jamais vu : les augmentations du SRG échelonnées sur les deux prochaines années représentent une somme assez gigantesque. Au terme des 2 années de la mise en oeuvre progressive, une personne vivant seule qui est admissible touchera un SRG de 400 \$ et les couples auront droit à 700 \$.

Les habitants de cette province devraient également être très contents de l'accord sur la santé, nettement avantageux pour les personnes âgées. À vrai dire, le régime de santé est plus avantageux pour les aînés que pour les jeunes sénateurs réunis ici.

Vous avez raison de dire qu'une grande partie des coûts de santé surviennent dans les dernières années de la vie. À savoir si le critère de la démographie sera appliqué pour le calcul de la péréquation, je vous invite à le demander au Groupe d'experts, mais je ne crois pas que ce sera possible à court terme. Je ne vois pas comment ce critère peut aider à mesurer la capacité fiscale.

Le sénateur Massicotte : Pour les territoires seulement. Pour les territoires, on tient déjà compte des coûts de la prestation des services.

M. McKay : Oui, pour des raisons de géographie.

Le sénateur Murray : Le Groupe d'experts examinera les besoins en matière de dépenses.

M. McKay : Ce n'est pas formulé tel quel dans le mandat, mais votre commentaire est juste.

Le sénateur Ringuette : Allez-vous produire la liste des paiements en trop et des paiements insuffisants, ainsi que des éléments de solution proposés dans le projet de loi?

M. Delorme : Oui, nous allons fournir cette liste.

Le sénateur Ringuette : Merci.

Pour poursuivre sur la même lancée que les sénateurs Harb et Downe, je souligne que la péréquation est fondée sur la capacité d'imposition, alors que dans le cas de l'accord sur la santé et d'une multitude d'ententes entre le fédéral et les provinces, y compris la petite dernière sur le financement des villes, les montants sont calculés par habitant.

Pas besoin d'un doctorat en sciences de l'administration pour savoir que les coûts de la prestation des services dans les régions rurales de Terre-Neuve, de l'Île-du-Prince-Édouard, du Nouveau-Brunswick et de la Saskatchewan dépassent de loin ceux des centres à forte densité de population comme Toronto et Montréal. Les coûts par habitant et la composition démographique sont des facteurs prépondérants. On trouve plus de personnes âgées dans les régions rurales que dans les centres-villes.

There is a balance, and I wonder whether per capita distribution of funds under federal-provincial agreements is not biased in favour of Ontario and against more rural provinces. The cost to deliver programs is lower per capita in areas of concentrated population than in rural settings, and the balance is legislated through those federal-provincial agreements.

Mr. McKay: This is a little outside of Bill C-24. For cities and communities, it seems that the government will accept the formula of the FCM, which is that 75 per cent will be distributed on a per capita basis and 25 per cent will be distributed on a more weighted basis in favour of remote communities, so there is some recognition there of the difference.

With respect to per capita distribution of health care, I come from Toronto, and I can tell you that to build a hospital or a clinic in Toronto costs a lot more than it costs in Prince Edward Island.

Senator Ringuette: However, it is a one-time capital expenditure.

Mr. McKay: The costs continue in that vein. Wages in Toronto are far higher than in Prince Edward Island. I am not in any position to extend this debate, but I would like to throw down a couple of markers. It is not as simple as saying that programs are more costly to deliver in rural areas. You have to look carefully at the costs of delivery of services in places like Toronto, which are quite stressed these days.

Senator Stollery: The whole country comes to Toronto for the services, and we have to pay for them.

Senator Ringuette: I am looking forward to a full discussion on the health care agreement. I reiterate that I definitely differ from your opinion. Perhaps that is because I was an MLA in New Brunswick and I know the cost of delivering services in a province with a small population base and a large territory. Instead of having one hospital to serve 20,000 people, we need three because of the distance and the geography.

Mr. McKay: Senator Ringuette has made her point and we will have to agree to disagree.

[Translation]

Senator Ferretti Barth: My questions are addressed to Mr. McKay. To me, equalization is, as it were, a gamble. It is a complicated mechanism I do not quite understand. Yet, when I hear Senator Ringuette, the principle seems so simple. Politics sometimes create simple things as well as complicated ones.

Bill C-24 includes provisions for setting up an advisory committee of independent experts to make recommendations on the allocation of equalization payments. This recommendation is

Il faut trouver l'équilibre. Or, je me demande si la répartition par habitant au titre des ententes entre le fédéral et les provinces n'avantage pas l'Ontario au détriment des provinces plus rurales. Les coûts par habitant de la prestation des programmes sont moins élevés dans les régions à forte densité de population que dans les milieux ruraux, et ces ententes entre le fédéral et les provinces établissent un cadre législatif qui assure un certain équilibre.

Mr. McKay : Ces considérations ne sont pas vraiment liées au projet de loi C-24. Pour les villes et les collectivités, il semble que le gouvernement adoptera la formule de la FCM, soit 75 p. 100 de la répartition calculée par habitant et 25 p. 100 selon une pondération favorable aux collectivités éloignées. Cette méthode de calcul tient donc compte des disparités.

Pour ce qui est de la répartition par habitant des allocations pour la santé, je viens de Toronto, et je peux vous affirmer que la construction d'un hôpital ou d'une clinique dans cette ville coûte beaucoup plus cher qu'à l'Île-du-Prince-Édouard.

Le sénateur Ringuette : Mais ce sont des dépenses ponctuelles en immobilisations.

Mr. McKay : Tous les coûts sont à l'avenant. Les salaires à Toronto sont de loin supérieurs à ceux de l'Île-du-Prince-Édouard. Je ne tiens pas à prolonger le débat, mais j'aimerais tout de même rappeler quelques faits. On ne peut pas se contenter d'affirmer que les coûts de la prestation sont plus élevés dans les régions rurales sans faire de nuances. Si on examine de près les coûts des services dans des endroits comme Toronto, on s'aperçoit très rapidement qu'ils sont assez faramineux par les temps qui courent.

Le sénateur Stollery : Tout le pays vient à Toronto pour recevoir des services, et nous devons payer pour les autres.

Le sénateur Ringuette : J'ai très hâte que nous ayons un débat digne de ce nom au sujet de l'accord sur la santé. Je réitère mon opinion dissidente de la vôtre. Peut-être est-ce dû au fait que j'ai été députée au Nouveau-Brunswick et que je sais ce qu'il en coûte pour fournir des services dans une province peu peuplée qui s'étend sur un vaste territoire. Pour desservir 20 000 personnes, 1 seul hôpital ne suffit pas. Il en faut trois, à cause des distances et de la configuration géographique.

Mr. McKay : J'entends bien le point de vue de la sénatrice Ringuette, mais nous devons convenir de notre désaccord.

[Français]

Le sénateur Ferretti Barth : Mes questions s'adressent à M. McKay. La péréquation est pour moi, en quelque sorte, un jeu de hasard. Il s'agit d'un mécanisme compliqué dont le fonctionnement m'échappe un peu. Pourtant, lorsque j'écoute les propos du sénateur Ringuette, le principe semble si simple. La politique crée parfois des choses simples et d'autres compliquées.

Le projet de loi C-24 prévoit la mise sur pied d'un comité consultatif d'experts indépendants pour formuler des recommandations sur l'allocation des paiements de péréquation.

nothing new. We also find it in another committee report which was submitted in the past. I am happy to see this recommendation is made once again.

My next comment is about Quebec. An article published today in *La Presse* indicated that, according to the new Quebec Minister of Finance, Ottawa has developed an equalization system that makes no sense. They have just established agreements with Newfoundland and Labrador which tend to distort equalization programs. The minister says that if Newfoundland has the right to keep 100 per cent of its oil royalties for a period of eight years without a reduction in equalization payments, why would Hydro-Québec's revenues not be excluded from equalization? Could you comment on the declaration of the Quebec Minister of Finance?

[English]

Mr. McKay: Such is the grist of Confederation. For as long as we have been a nation, the provincial premiers and finance ministers have been complaining about the inequities of how Ottawa treats them. Quebec seems to want to have things both ways at times, and I will give you with an example in the area of immigration settlement money. Quebec receives \$3,200 per immigrant, whereas Ontario receives in the order of \$800 per immigrant. I do not hear the finance minister of Quebec complaining about that settlement rate. As I mentioned earlier, Quebec transfers hydro from Newfoundland and Labrador and makes an enormous amount of money on the way through, and I do not hear the finance minister complaining about that.

I do not know how to deal with those things. Quebec does not want us to say anything about the fiscal measurement of the value of property. However, it certainly wants to complain about British Columbia in that respect. I respectfully suggest that the finance minister of Quebec is being a bit disingenuous.

[Translation]

Senator Ferretti Barth: What protects bilateral agreements? Is it the Constitution, a federal law, or is it simply an administrative agreement that a new government could cancel? Agreements exist as long as the government is in power. They are not constitutional laws, nor federal laws, but simply agreements. When the government changes, who will protect this agreement with the provinces?

[English]

Mr. McKay: I stand to be corrected, but I would have thought that most bilateral agreements are contractual arrangements between governments unless they are followed up by specific legislation. If it is merely an administrative agreement, it can be changed with a change in government.

Cette recommandation ne date pas d'hier. Nous la retrouvons également dans un autre rapport du comité qui fut déposé dans le passé. Je suis heureuse que cette recommandation fasse à nouveau surface.

Mon prochain commentaire concerne le Québec. Un article paru aujourd'hui dans le quotidien *La Presse* indique que, selon le nouveau ministre des Finances du Québec, Ottawa a conçu un système de péréquation sans queue ni tête. Il vient de mettre sur pied des ententes avec Terre-Neuve-et-Labrador qui tendent à déformer ou dénaturer les régimes de péréquation. Le ministre déclare que si Terre-Neuve a le droit de conserver 100 p. 100 de ses redevances pétrolières pour une période de huit ans sans voir ses paiements de péréquation diminuer, pourquoi n'exclurait-on pas du calcul de la péréquation les revenus d'Hydro-Québec. Pouvez-vous commenter la déclaration du ministre des Finances du Québec?

[Traduction]

M. McKay : C'est toute la beauté de la Confédération. Depuis que nous formons une nation, les premiers ministres provinciaux et les ministres des finances se plaignent de la façon injuste dont Ottawa les traite. Le Québec semble toujours vouloir le beurre et l'argent du beurre — je vais vous donner un exemple de ce que j'avance qui concerne l'établissement des immigrants. Le Québec reçoit 3 200 \$ par immigrant, alors que l'Ontario reçoit quelque chose comme 800 \$. Je n'ai jamais entendu un ministre des finances québécois se plaindre des montants qu'il reçoit pour l'établissement des immigrants. Par ailleurs, j'en ai déjà parlé, une partie de l'hydroélectricité produite par Terre-Neuve-et-Labrador transite par le Québec, qui en tire des revenus colossaux. Là non plus, je n'ai jamais entendu un ministre des finances s'en plaindre.

Je ne sais pas quoi penser. Le Québec ne veut aucune ingérence de notre part dans les mécanismes d'évaluation de la valeur des biens. Mais il se plaint au sujet de la Colombie-Britannique à cet égard. Selon moi, en tout respect, je crois que le ministre québécois des finances est de mauvaise foi.

[Français]

Le sénateur Ferretti Barth : Qu'est-ce qui protège les ententes bilatérales? Est-ce la Constitution, une loi fédérale, ou est-ce simplement une entente administrative qu'un nouveau gouvernement pourra annuler? Les ententes existent tant que le gouvernement est au pouvoir. Elles ne sont pas des lois constitutionnelles, ni des lois fédérales mais simplement des ententes. Lorsque le gouvernement changera, qui protégera cette entente avec les provinces?

[Traduction]

M. McKay : Vous me corrigerez si j'ai tort, mais je crois que la plupart des ententes bilatérales sont des contrats signés entre gouvernements, à moins d'être enchâssées dans une loi par la suite. Si l'entente est purement administrative, rien ne garantit qu'elle survivra s'il y a un changement de gouvernement.

I agree with your comment that it is a bit of a crap shoot. Particularly in the last couple of years, equalization has been a bit of a crap shoot. One of the reasons the equalization receiving provinces were quite upset was that Ontario's fiscal capacity declined. With Ontario's fiscal capacity declining, everyone came up closer to Ontario's standard and suddenly the \$2 billion that they were counting on was not there. Bill C-24 addresses that. The Government of Canada has essentially assumed the risk of Ontario having a lousy year.

Senator Massicotte: I want to make sure I understand what you said. Is Bill C-24 a bilateral agreement?

Mr. McKay: It is legislation.

Senator Massicotte: If the government wishes to change it in three years, it can change it. There is no contractual obligation to the provinces, other than the constitutional statement of 1982.

Mr. McKay: If Bill C-24 is passed, when the government changes I suppose it could amend the act.

The Chairman: Not only that, but this anticipates that the panel will look at the formula and make recommendations as a result of which the government will make changes that will substantially affect the way equalization works in Canada.

Mr. McKay: Certainly in terms of the distribution of the pie, if you will, but the pie is fixed.

Senator Day: I cannot find the panel of experts in the bill.

Senator Murray: I do not think it is not in the bill.

Senator Day: Is it in the bill?

Mr. Keenan: No.

Senator Day: There must have been some agreement with the provinces on who this panel would consist of.

The Chairman: The briefing book we have contains several sections that deal with the terms of reference and so on.

Senator Day: If the oil and gas in Newfoundland and Labrador had been in the land rather than in federal waters offshore, would the revenues derived from that oil and gas been included in the formula as part of their fiscal capacity?

Mr. McKay: If the resources were onshore, they would have to be treated in the same way as the non-renewable resources in Saskatchewan and Alberta.

Je souscris à votre comparaison avec les jeux de hasard. Dans les deux ou trois dernières années particulièrement, le traitement de la péréquation a été assez hasardeux. L'indignation des provinces qui reçoivent des paiements de péréquation est due en partie à la chute de la capacité fiscale de l'Ontario. Ce déclin a fait en sorte que les autres provinces se sont rapprochées de la norme ontarienne, et que les 2 milliards de dollars sur lesquels elles comptaient ont soudainement disparu. Le projet de loi C-24 propose une solution. Le gouvernement canadien, au fond, a toujours assumé le risque d'une mauvaise année pour l'Ontario.

Le sénateur Massicotte : Je veux m'assurer de bien comprendre. Le projet de loi C-24 propose-t-il une entente bilatérale?

M. McKay : Il a force législative.

Le sénateur Massicotte : Si le gouvernement veut le modifier dans trois ans d'ici, il le pourra. Les provinces n'ont aucune obligation contractuelle outre celles que leur confère la déclaration constitutionnelle signée en 1982.

M. McKay : Si le projet de loi C-24 est adopté, j'imagine que tout nouveau gouvernement pourrait modifier la loi.

Le président : Qui plus est, le Groupe d'experts fera sans doute des recommandations après avoir examiné la formule, à la suite desquelles le gouvernement apportera certainement des changements qui transformeront en profondeur le régime canadien de la péréquation.

M. McKay : Vous avez raison pour ce qui est des mécanismes de répartition du gâteau, si vous voulez, mais le gâteau, lui, reste toujours le même.

Le sénateur Day : Je ne trouve rien concernant le Groupe d'experts dans le projet de loi.

Le sénateur Murray : Je ne crois pas que le projet de loi en parle.

Le sénateur Day : Est-ce qu'on en parle dans le projet de loi?

M. Keenan : Non.

Le sénateur Day : J'imagine qu'une entente quelconque a été signée avec les provinces à l'égard de la composition de ce Groupe d'experts?

Le président : Le dossier préparatoire que nous avons reçu contient plusieurs sections concernant le mandat et d'autres aspects.

Le sénateur Day : Si les ressources pétrolières de Terre-Neuve-et-Labrador s'étaient trouvées dans la zone intracôtière plutôt que dans la zone extracôtière fédérale, les recettes d'exploitation auraient-elles été prises en compte dans le calcul de la capacité fiscale?

M. McKay : Si les ressources avaient été dans la zone intracôtière, elles auraient été traitées de la même façon que les ressources non renouvelables de la Saskatchewan et de l'Alberta.

Senator Day: Because it was offshore, Newfoundland kept asking for part of the revenue. Mr. Mulroney said they could have 30 per cent of that revenue and this year Mr. Martin renegotiated that and gave Newfoundland up to 100 per cent of the federal revenue from the offshore, and under this arrangement we will not count that as a revenue source.

Is it in fact being counted with a lump sum being given to Newfoundland, or is it not being counted at all?

Mr. Keenan: The arrangements that were reached in the 1980s gave all of the royalties to Newfoundland and Nova Scotia in respect of their offshore. They collect all the money.

Senator Day: All the money that would have been federal?

Mr. Keenan: The federal government collects corporate income taxes from the corporations. The federal government collects the royalties and sends 100 per cent to the provinces. The question was how much of that is to be included in the equalization program.

Senator Day: They were receiving a revenue source and the question was how much was to be included in the formula.

Mr. Keenan: Like everyone else's revenues, those were fully equalized. By virtue of the accords, they were partially equalized, and then under the generic solution only 70 per cent was equalized. Under this new accord, we will determine how much more they would have received under equalization and we will send them a separate cheque.

Senator Day: Is that looking backward or forward?

Mr. Keenan: That is looking forward.

Mr. McKay: It has nothing to do with this bill.

Senator Day: In the latter paragraphs of the bill are consequential amendments to the Appropriation Act and the Budget Implementation Act, dealing with Nova Scotia only.

Could you explain the consequences of this? Why is this here for Nova Scotia and not Newfoundland? Does it have anything to do with the offshore issue, or does it deal with something else?

Mr. Keenan: In the 2004 Budget Implementation Act, we introduced a measure to reset the clock on Nova Scotia's offshore accord, the equalization offset payment. The Budget Implementation Act allowed us to make two payments, one of \$21 million plus 20 per cent of their offshore revenues and another payment equal to 10 per cent of their offshore revenues. The definition of those offshore revenues comes from the Federal-Provincial Fiscal Arrangements Act.

Le sénateur Day : Parce qu'elles se trouvent dans la zone extracôtière, Terre-Neuve n'a cessé de demander sa part des recettes. M. Mulroney avait consenti 30 p. 100 des recettes et cette année, M. Martin a rouvert les négociations et il a accordé à Terre-Neuve 100 p. 100 des recettes du fédéral pour les ressources extracôtières. Aux termes de l'entente, elles ne sont plus considérées comme une source de revenu.

Est-ce qu'on considère que Terre-Neuve reçoit un montant forfaitaire, ou les recettes sont-elles entièrement exclues?

M. Keenan : Selon les ententes conclues dans les années 80, la totalité des redevances reviennent à Terre-Neuve et à la Nouvelle-Écosse pour ce qui était des ressources pétrolières extracôtières. Elles gardent tout l'argent.

Le sénateur Day : Tout l'argent qui aurait dû revenir au fédéral?

M. Keenan : Le gouvernement fédéral prélève l'impôt sur le revenu des sociétés. Le fédéral prélève les redevances et les retourne intégralement aux provinces. La question était de savoir quelle partie devait être prise en compte au titre du régime de la péréquation.

Le sénateur Day : Les provinces touchaient déjà les recettes, mais il s'agissait de déterminer quelle partie devait être prise en compte dans la formule?

M. Keenan : Au même titre que les recettes des autres provinces, la totalité était prise en compte au titre de la péréquation. Puis, après la signature des ententes, elles ont été partiellement calculées et, après l'adoption de la solution générique, seulement 70 p. 100 des recettes étaient prises en compte pour la péréquation. En application de la nouvelle entente, nous calculerons combien les provinces auraient reçu de plus en droits de péréquation, et nous leur enverrons un chèque distinct.

Le sénateur Day : Est-ce un recul ou un progrès?

M. Keenan : C'est un progrès.

M. McKay : Mais cela n'a rien à voir avec le projet de loi.

Le sénateur Day : Les derniers paragraphes du projet de loi énoncent des modifications consécutives à la Loi de crédit et à la Loi d'exécution du budget qui visent uniquement la Nouvelle-Écosse.

Pouvez-vous nous expliquer les conséquences de ces modifications? Pourquoi des modifications concernant la Nouvelle-Écosse et aucune concernant Terre-Neuve? Ont-elles un lien avec les ressources extracôtières ou pas du tout?

M. Keenan : La Loi d'exécution du budget de 2004 instaurait un règlement sur les paiements de péréquation compensatoires, qui remplaçait l'accord sur les recettes extracôtières de la Nouvelle-Écosse. La Loi nous autorisait à faire 2 paiements, de 21 millions de dollars plus 20 p. 100 des recettes pétrolières extracôtières, et un autre équivalant à 10 p. 100 de ces recettes. La définition des recettes d'exploitation extracôtière figure dans la Loi sur les arrangements fiscaux entre le gouvernement fédéral et les provinces.

Bill C-24 eliminates the definitions that existed in the act before, because we are moving to a new equalization system. We needed to make a consequential amendment to the Budget Implementation Act to say that, although we no longer have the old definitions, we still refer to them to implement the policy of the last budget.

Senator Day: That arrangement that was made with Nova Scotia was exclusive to Nova Scotia before this most recent round of discussions but after the deal that was made ten years ago with Mr. Mulroney?

Mr. Keenan: Yes.

Senator Day: That would presumably have been taken into consideration during the most recent negotiations on the 100 per cent offshore agreement made with Mr. Martin.

Mr. Keenan: Yes.

Senator Day: My final question is a point of clarification. We were talking about the fact that for the next three years the proportion of distribution has already been fixed according to proposed subsections 4.1(1), (2) and (3) to the act. Then we were referred to page 9 of the bill, clause 1(2) and proposed subsection 4.1(3), which talks about the next two years. For next year the proportions are set out, and then there is a percentage increase and there is to be a proportional distribution with a percentage increase for two years after the next fiscal year, which starts next month.

At the bottom of page 9 of the bill, in clause 1(2), we see that these particular sections of proportional distribution in the coming years "come into force on a day or days to be fixed by order of the Governor in Council" as you pointed out to us.

I am not sure what is behind this. Are you suggesting that the act may be implemented but this section will come into force at a time other than when the act comes into force? If so, what are the triggering mechanisms for bringing these other sections into force?

The Chairman: They said earlier that it was because the panel might report late.

Ms. Scullion: The act will come into force when it receives Royal Assent, except for two provisions. Proposed subsection 4.1(3) deals with the payments for the fiscal year beginning on April 1, 2006 and all following fiscal years, not only two years. It will be the same proportion, but only if the Governor-in-Council brings that provision into force.

We wanted to be able to make those payments to the provinces even if the panel reports late. If the panel makes a recommendation that allocates the equalization payments differently, the act will be amended.

Le projet de loi C-24 abroge les anciennes définitions législatives parce que le régime de péréquation est modifié. Il devenait donc nécessaire de formuler une modification consécutive à la Loi d'exécution du budget pour établir que, malgré l'abrogation des anciennes définitions, elles continuent de s'appliquer pour la mise en oeuvre des politiques du dernier budget.

Le sénateur Day : L'entente intervenue avec la Nouvelle-Écosse était exclusive avant la dernière série de discussions, mais cette exclusivité avait été établie après l'entente conclue dix années auparavant avec M. Mulroney?

M. Keenan : C'est exact.

Le sénateur Day : On en a certainement tenu compte lors des plus récentes négociations avec M. Martin, qui leur consent la totalité des recettes d'exploitation extracôtière?

M. Keenan : Oui.

Le sénateur Day : Finalement, j'aimerais vous demander quelques précisions. Nous avons discuté du fait que les taux de répartition ont été fixés dans les dispositions 4.1(1), (2) et (3) du projet de loi pour les 3 prochaines années. Nous avons ensuite vu qu'à la page 9 du projet de loi, le paragraphe 1(2) et la disposition 4.1(3) qui porte sur les 2 années subséquentes. Pour l'année prochaine, les parts sont établies, mais ensuite, un taux d'augmentation s'appliquera — la répartition proportionnelle sera calculée selon un taux d'augmentation fixé pour les deux années suivant le prochain exercice, qui commence le mois prochain.

Au bas de la page 9 du projet de loi, au paragraphe 1(2), nous pouvons lire que les dispositions à l'égard de la répartition proportionnelle au cours des prochaines années « entrent en vigueur à la date ou aux dates fixées par décret », ce que vous nous avez souligné par ailleurs.

Je ne suis pas certain de comprendre tous les tenants et les aboutissants. Est-il proposé de mettre la loi à exécution sauf cette partie, qui entrera en vigueur à une autre date? Si tel est le cas, quels seront les mécanismes de mise en application de ces dispositions précises?

Le président : Les témoins nous ont déjà expliqué que c'était à cause du délai prévu pour le dépôt du rapport du Groupe d'experts.

Mme Scullion : La loi entrera en vigueur quand elle recevra la sanction royale, hormis ces deux dispositions. Dans le projet de loi, le paragraphe 4.1(3) porte sur les paiements de l'exercice débutant au 1^{er} avril 2006 et des exercices suivants, pas seulement sur les deux prochains exercices. Les parts seront les mêmes seulement si un décret ordonne l'entrée en vigueur des dispositions.

Nous voulions nous assurer de pouvoir verser les paiements aux provinces même si le rapport du Groupe d'experts est en retard. S'il recommande une formule différente d'allocation des paiements de péréquation, la loi sera modifiée en conséquence.

Senator Murray: Assuming the government accepts the recommendation.

Ms. Scullion: I cannot predict that, and I am not touching that with a 10-foot pole.

Senator Murray: Neither can I.

Senator Day: That brings us back full circle to the panel. We would like to have some confidence in the panel. I understood from the answer to a question earlier that the panel will not be an arm's length panel but rather an internal panel. Did I misunderstand?

Mr. McKay: It is arm's length in the sense that the provinces will appoint people and the federal government will appoint people. The chair has already been appointed.

The Chairman: You said there would be no private interest.

Mr. McKay: There will be no private representation.

Senator Murray: Is it three federal and two provincial?

Ms. Delorme: Four and two.

Senator Murray: The chair was appointed by the federal government?

Ms. Delorme: That is correct.

Senator Murray: He is one of the four nominees from the federal government?

The Chairman: But with a provincial background.

Senator Murray: An Alberta provincial background.

Senator Day: What oversight will Parliament have of this panel? These are civil servants we are talking about.

Mr. McKay: Not necessarily.

Senator Day: Not necessarily but most likely.

Mr. McKay: I suppose Parliament retains a supervisory jurisdiction with respect to anything that might happen but, in theory, if they made recommendations that were translated into legislation, we are back here.

Senator Day: No, we are not. There will not have to be legislation. The government is proceeding with an advisory group over which it has no oversight. It is like buying a pig in a poke. We would pass this section now, but it would be up to the Governor-in-Council to implement it when they hear from a panel they have appointed over which we have no oversight, which could totally skew this distribution formula.

Mr. McKay: I would have thought that the distribution formula carries on absent any changes the government is prepared to recommend. It just keeps on keeping on.

Le sénateur Murray : Si le gouvernement endosse la recommandation.

Mme Scullion : Je ne peux faire de prédiction à cet égard, Dieu m'en garde!

Le sénateur Murray : Je n'ai pas non plus ce pouvoir.

Le sénateur Day : Voilà qui nous ramène encore au Groupe d'experts. Nous aimerions pouvoir lui faire confiance. Si j'en juge par la réponse donnée tantôt, il ne sera pas indépendant — il s'agira plutôt d'un groupe interne. Ai-je bien compris?

M. McKay : Il est indépendant dans la mesure où les provinces nommeront leurs représentants et le fédéral les siens. Le président est déjà désigné.

Le président : Vous avez dit qu'il n'y aurait aucun représentant du privé.

M. McKay : En effet, le privé ne sera pas représenté.

Le sénateur Murray : Est-ce qu'il y aura trois membres du fédéral et deux des provinces?

Mme Delorme : Quatre pour deux.

Le sénateur Murray : Le président a-t-il été désigné par le fédéral?

Mme Delorme : Oui.

Le sénateur Murray : Fait-il partie des quatre représentants désignés par le fédéral?

Le président : Il vient cependant du provincial.

Le sénateur Murray : Du gouvernement provincial albertain.

Le sénateur Day : Le Parlement aura-t-il un droit de regard sur ce Groupe d'experts? Il sera constitué de fonctionnaires, ne l'oublions pas.

M. McKay : Pas nécessairement.

Le sénateur Day : Pas nécessairement, mais c'est fort probable.

M. McKay : J'imagine que le Parlement aura un pouvoir de surveillance sur tous les travaux du groupe. En théorie, si le groupe formule des recommandations de nature législative, elles se retrouveront forcément ici.

Le sénateur Day : Pas forcément. Il n'y aura pas forcément acte de législation. Le gouvernement a décidé de créer un groupe consultatif sur lequel il n'a aucun droit de regard. Nous fonctionnerons un peu à l'aveuglette. Même si une disposition est adoptée, il appartiendra au gouverneur en conseil d'en ordonner la mise en vigueur s'il reçoit une recommandation à cet effet d'un groupe d'experts sur lequel nous n'avons aucun droit de regard. Il y a un grand risque de biaiser la formule de répartition.

M. McKay : Je pensais que la formule de répartition restait telle quelle tant que le gouvernement ne recommande pas de changement. Elle est simplement reportée.

Senator Day: No. It looks to me like proposed section 4.1 might have used a formula to determine the proportional distribution of the \$10.9 billion for the next fiscal year, and then after that the increase and the distribution is in the same proportions if this is implemented.

Senator Murray: Until there is a change.

Senator Day: The change would have to come back to us.

Mr. McKay: The change would have to come back. However, if it is status quo, we carry on carrying on.

The Chairman: The government could also bring in its own recommendations for variation and change in the absence of the panel. As the witness said earlier, the government is not duty bound to accept any or all of the recommendations of the panel.

Senator Murray: They could just implement our report.

Mr. Delorme: The reasoning behind that is that, given the challenges the expert panel faces, they may not meet the deadline of December 31. The provinces will be in budget planning mode and we do not want to stall that process. It would not be fair to the provinces to do that. That is why we provided an insurance policy, a fall-back position under which we can make payments to provinces without jeopardizing their budget planning.

Senator Massicotte: I thought that paragraph referred to the three-year average ability to pay and not the existing program of 33 economic measures. I gather from Mr. McKay it was the existing 33, but I read that paragraph to mean that the interim approach we took in 2005-06 will apply and that formula will be frozen.

Mr. Keenan: That is right. Those shares have been determined by the existing formula, but those shares would not be updated.

Senator Massicotte: They are frozen, in other words?

Mr. Delorme: The shares are frozen in 2005-06. If needed, it will be applied in 2006-07.

Senator Day: There are some other sections that provide for small adjustments, notwithstanding that distribution. I think that was because of overpayments or underpayments.

Mr. McKay: We may have some more accords; who knows.

The Chairman: Mr. McKay, it seems that everything now is really in the hands of this panel, and it has the opportunity to look at whether it should be a permanent independent body to give ongoing advice. Has the department has given some thought to this? If so, what is your thought on whether there should be a permanent panel set up to give advice on the changes needed in the formula?

Le sénateur Day : Ce n'est pas tout à fait le cas. Apparemment, l'article 4.1 du projet de loi propose une formule de répartition proportionnelle des 10,9 milliards de dollars pour le prochain exercice, et ensuite une augmentation et une formule de répartition selon les mêmes proportions si la disposition est mise en vigueur.

Le sénateur Murray : Jusqu'à ce qu'il y ait modification.

Le sénateur Day : La modification devra nous être soumise.

M. McKay : Oui, elle devra vous être soumise. Mais si rien ne bouge, nous reportons la formule que nous avons reportée.

Le président : Le gouvernement pourrait également formuler ses propres recommandations sur les ajustements et les modifications à apporter, sans consulter le Groupe d'experts. Comme le témoin nous l'a confirmé, le gouvernement n'est nullement tenu d'accepter une recommandation ou la totalité des recommandations du Groupe d'experts.

Le sénateur Murray : Il pourrait s'en tenir à l'application de notre rapport.

M. Delorme : La raison d'être de cette disposition est que, étant donné la complexité du dossier, il se peut fort bien que le Groupe d'experts n'arrive pas à déposer son rapport avant le 31 décembre. Les provinces seront en pleine planification budgétaire et nous ne voulons pas retarder ce processus. Il ne serait pas juste d'imposer un tel retard aux provinces. C'est pourquoi nous avons voulu assurer nos arrières. Cette option de repli nous permettra de verser les paiements et de ne pas mettre en péril le processus budgétaire.

Le sénateur Massicotte : Je pensais que ce paragraphe portait sur la capacité de payer moyenne sur trois ans, et non sur le programme actuel comprenant 33 mécanismes financiers. Je pensais que M. McKay nous parlait de ces 33 mécanismes, mais je comprends maintenant que le paragraphe prévoit l'application du mécanisme provisoire adopté pour 2005-2006 et le gel de la formule.

M. Keenan : C'est exact. Les parts ont été déterminées selon la formule actuelle, mais elles ne seront pas révisées.

Le sénateur Massicotte : Autrement dit, elles sont gelées?

M. Delorme : Les parts sont gelées pour 2005-2006. Et la même formule pourrait également être appliquée en 2006-2007.

Le sénateur Day : D'autres dispositions stipulent des rajustements mineurs, sans égard à la répartition. Les rajustements sont dus aux paiements en trop ou insuffisants, n'est-ce pas?

M. McKay : Peut-être y aura-t-il d'autres ententes. Qui sait?

Le président : Monsieur McKay, tout semble reposer maintenant entre les mains du Groupe d'experts. Il a la possibilité d'examiner la pertinence d'être constitué en un organisme indépendant permanent, toujours disponible si on a besoin de conseils. Le ministère a-t-il envisagé cette possibilité? Dans l'affirmative, que pensez-vous de cette idée de créer un groupe consultatif permanent, chargé de conseiller le gouvernement sur les modifications à apporter à la formule?

Mr. McKay: It is clear that the department and the minister have given it a lot of thought, because they put that in the terms of reference. I do not know how the panel will report on that aspect of their terms of reference.

It is a fairly complex area and it may well be that the level of complexity is such that the government wants to remove itself from figuring out who is entitled to what at any given time. I suppose it could be almost like a commission. We have all kinds of rate-setting commissions that measure all kinds of things. Clearly the minister has thought about whether he might want to go down that path.

The Chairman: We hear a lot about blue ribbon panels that give advice.

Mr. Keenan or Mr. Delorme, do you want to comment on the current thinking within the department about whether that would be useful?

Mr. Delorme: It was put there because we wanted to learn from other experiences. In Australia, there is a separation between the determination of the overall amount and the allocation, and we thought it would be good for the panel to assess that to see whether it could be applied in Canada. We thought they could look at the experiences of other countries as well.

Senator Massicotte: I read in the materials that 3.5 per cent represents historic experience; in other words, nominal GDP growth minus 2 per cent, which means that equalization is effectively happening. In other words, we are levelling out. It also means that while the nominal sum of equalization payments is going up, relative to GDP it is going down. Is my comprehension accurate?

Mr. McKay: It is going down relative to nominal GDP, but it is not going down compared to real GDP.

Senator Massicotte: It should though.

Mr. McKay: At 3.5 per cent.

Senator Massicotte: It is a 3.5 nominal increase, and GDP growth has been averaging 3 per cent to 3.5 per cent.

Mr. McKay: Although the minister just announced 2.9 per cent.

Senator Massicotte: It is 3 to 3.5 per cent GDP net of inflation. Nominal GDP is probably close to 5.5 per cent.

Mr. McKay: Is your argument that we should have built in an inflation number?

Senator Massicotte: No. The argument I saw is that history has proven that the increase in equalization payments has been approximately equal to nominal GDP minus 2 per cent. If that is true, obviously two things arise from it. First, equalization is occurring; we are all arriving at the same level. Second, I assume that relative to GDP the payments must be going down.

M. McKay : À l'évidence, le ministère et le ministre y ont longuement réfléchi puisqu'il en est question dans le mandat. Je ne peux toutefois prévoir les conclusions du Groupe d'experts sur cette partie de son mandat.

Le dossier de la péréquation est très complexe, et il n'est pas exclu que le gouvernement cherche un moyen de se soustraire au pénible exercice de déterminer qui a droit à quoi et à quel moment. Il pourrait même créer une commission. Il existe toutes sortes de commissions chargées d'établir des taux en mesurant toutes sortes de facteurs. Il est clair que le ministre a déjà envisagé une telle possibilité.

Le président : Nous entendons souvent parler de groupes composés de gens très influents à qui on demande des conseils.

Monsieur Keenan ou monsieur Delorme, pouvez-vous nous dire où en est la réflexion au sein du ministère au sujet de la pertinence d'une telle proposition?

M. Delorme : Le Groupe a été créé justement parce que nous voulions apprendre de l'expérience des autres. En Australie, on fait une distinction entre le calcul du montant global et de l'allocation, et nous avons demandé au Groupe d'experts d'examiner ce modèle afin d'en déterminer la faisabilité au Canada. Nous lui avons également demandé de voir ce qui se passe dans d'autres pays.

Le sénateur Massicotte : Je lis dans le dossier que 3,5 p. 100 du montant est déterminé selon les données historiques — la croissance du PIB nominal moins 2 p. 100. Donc, il y a bel et bien péréquation. Nous nivelons. Cela signifie également que même si les paiements nominaux de péréquation augmentent, en réalité ils diminuent par rapport au PIB. Est-ce que j'ai bien compris?

M. McKay : Ils diminuent par rapport au PIB nominal, mais pas en fonction du PIB réel.

Le sénateur Massicotte : Ils devraient pourtant.

M. McKay : À 3,5 p. 100.

Le sénateur Massicotte : Il s'agit donc d'une hausse nominale de 3,5 p. 100, alors que la croissance du PIB a été en moyenne de 3 à 3,5 p. 100.

M. McKay : Le ministre vient tout juste d'annoncer qu'elle se situait à 2,9 p. 100.

Le sénateur Massicotte : La hausse est de 3 à 3,5 p. 100 avant inflation. Le PIB nominal doit approcher les 5,5 p. 100.

M. McKay : Voulez-vous insinuer que nous aurions dû tenir compte de l'inflation?

Le sénateur Massicotte : Non. Je voulais simplement faire valoir que l'histoire nous a prouvé que les augmentations des paiements de péréquation ont suivi en gros celle du PIB nominal moins 2 p. 100. Si tel est le cas, alors deux constats s'imposent. Tout d'abord, la péréquation est effective et nous arrivons tous au même niveau. Ensuite, les paiements devraient diminuer par rapport au PIB.

Mr. McKay: I do not follow how that is going down.

Senator Massicotte: Pure math tells you that.

Mr. Keenan: It is true that as a share of the overall economy equalization payments have been declining, and we would anticipate that because, due to declines in disparities, the population share of the receiving provinces has declined over time.

Senator Massicotte: There is a decline in disparities. That is obviously what it means.

Mr. Keenan: Provincial revenues as a share of GDP are declining as well.

Mr. Delorme: We see that as well in relative income and interprovincial differences in unemployment rates. Most of the measures that we rely on indicate a narrowing of fiscal disparities over the last 20 years.

Senator Massicotte: That is good news. In 30 or 40 years, the payments will be nominal.

Mr. Delorme: You can say that less equalization is good news.

The Chairman: You must have long-term charts that show that curve.

Mr. Delorme: Yes, we do.

Senator Downe: Part of the so-called lessening of the disparity is because most areas in rural Canada have been depopulated. Rather than lessening disparity, more people are moving to the larger centres for opportunities.

Senator Massicotte: They are moving for jobs.

Senator Downe: That is not correcting the disparity.

Senator Massicotte: Sure it is. That is a very normal process.

Senator Murray: What was supposed to be equalized is fiscal capacity, and if you take a national average, none of the recipient provinces is being brought up to 100 per cent. They are all in the 90s.

Some of us were in Australia a few years ago where we talked to what they call the Commonwealth government and to the state governments. People in the state governments told us that the commission goes around to the states to try to measure not only their fiscal needs but also their expenditure needs. One state politician told us that they take the commission by bus over the worst possible roads in the state and show them the most miserable facilities in order to point out their greater needs. That would be very interesting if we tried it here.

Mr. McKay: I take it you will not be volunteering for this commission?

M. McKay : Je ne vois pas pourquoi ils devraient diminuer.

Le sénateur Massicotte : C'est une question de mathématiques pures.

M. Keenan : Il est exact que, selon une vision globale de l'économie, les paiements de péréquation ont fléchi et, comme les disparités ont été aplanies, nous pouvons probablement penser que la part de la population des provinces bénéficiaires a diminué avec le temps.

Le sénateur Massicotte : Les écarts se sont rétrécis. C'est évident.

M. Keenan : La part des recettes provinciales dans le PIB a aussi diminué.

M. Delorme : Nous tirons la même conclusion pour ce qui est du revenu relatif et des écarts entre les provinces au chapitre des taux de chômage. La plupart des mesures à notre disposition pointent vers le rétrécissement des écarts fiscaux au cours des 20 dernières années.

Le sénateur Massicotte : Bonne nouvelle. D'ici 30 ou 40 ans, les paiements seront symboliques.

M. Delorme : En effet, on peut affirmer que toute baisse des paiements de péréquation est de bon augure.

Le président : Vous disposez certainement de graphiques illustrant cette tendance à long terme.

M. Delorme : Oui, nous en avons.

Le sénateur Downe : Cette soi-disant diminution de l'écart est due en partie au dépeuplement du Canada rural. Cet exode n'a pas aplani les différences. Les gens quittent en masse pour les grands centres, à la recherche d'un avenir meilleur.

Le sénateur Massicotte : Ils partent pour trouver du travail.

Le sénateur Downe : Cela ne redresse pas les écarts.

Le sénateur Massicotte : Oui, l'écart est corrigé. C'est un processus très normal.

Le sénateur Murray : Le régime de péréquation vise à combler les écarts dans la capacité fiscale. Si on prend une moyenne nationale, aucune des provinces bénéficiaires n'atteint l'égalité. Toutes se situent dans les 90 p. 100.

Certains d'entre nous avons visité l'Australie il y a quelques années, où nous avons notamment étudié ce qu'ils appellent là-bas le gouvernement du Commonwealth et les gouvernements d'État. Dans ces derniers, on nous a dit qu'une commission était chargée d'évaluer non seulement les besoins financiers de chaque État, mais également leurs besoins en matière de dépenses. Dans l'un de ces États, un politicien nous a même raconté que la commission est amenée partout, sur les pires routes, afin de bien lui faire voir le piètre état de ses installations et la réalité de ses immenses besoins. Il serait intéressant d'en faire autant chez nous.

M. McKay : Je présume que vous ne seriez pas candidat pour siéger à cette commission?

Senator Murray: No, sir, and I do not think anyone else with any sense would.

I followed the debate in the House of Commons, Mr. McKay. You had carriage of the bill, and you engaged fully with the opposition, who had a lot to say and asked a lot of questions. There was one aspect, and I raised it in the debate in the Senate yesterday, on which I did not see your reply. It was a concern expressed by Ms. Ambrose, the official opposition critic, to the effect that the new floor — by which I take she means the \$10.9 billion plus the 3.5-3.5 — is fiscally imprudent. Her fear seems to be that if the economy goes on a downer the recipient provinces would be equalized above the national average. As I said, that has not happened, but it is conceivable it could happen.

I do not know how real that possibility is, or whether you or the government have considered it in that light. As you say, it is a transfer of risk. You have the stabilization program already, under which Ontario, over a period of four years, got \$1 billion and Alberta \$500 million or so when the economy was going down and their revenues decreased.

What do you say to her concern that the old floor was enough and this new floor is fiscally imprudent?

Mr. McKay: She spoke to me privately about that as well. The Government of Canada has made its calculation and has said that we will assume this risk, not knowing what will happen five years hence. We had an interesting meeting in the Finance Committee yesterday with all the fiscal forecasters. The spreads were pretty interesting. There was a spread of \$7 billion in the coming fiscal year and a little less than \$7 billion the year following. That was on the “surplus.”

There are a lot of unknowns, but the bottom line is that we have bought the risk. At the end of five years, it is up for grabs again. I suppose that it may turn out that this is not a good thing for the federal government.

Senator Murray: Did you decline to answer at the time because you think there is merit in her concern?

Mr. McKay: I remember her asking questions in the House, but I do not remember that question in particular. I remember her asking me privately but not publicly.

Senator Murray: She raised it in her speech. Experience indicates that her concern is not well founded.

Mr. McKay: Recent experience, certainly after running eight balanced surplus budgets in a row.

Senator Murray: Equalization has never been such a terrible relative burden on the federal fisc, although you fellows think it is.

Le sénateur Murray : Non, monsieur, et je ne pense pas que quiconque a toute sa tête s'y risquerait.

J'ai suivi le débat à la Chambre des communes, monsieur McKay. Vous étiez chargé de la présentation du projet de loi, et vous avez eu une longue discussion avec l'opposition, que avait beaucoup à dire et beaucoup de questions. Il reste un aspect, que j'ai soulevé au Sénat hier, sur lequel je n'ai pas entendu votre réponse. C'est Mme Ambrose, la critique officielle de l'opposition, qui a posé la question. Le nouveau montant plancher — je présume qu'elle entend par là les 10,9 milliards de dollars plus 3,5 p. 100 — apparaît assez imprudent sur le plan financier. Selon ce que j'en ai compris, elle craint que si les choses se mettent à mal aller, l'allocation de péréquation des provinces bénéficiaires risquerait de grimper au-dessus de la moyenne nationale. Comme je l'ai mentionné, cela ne s'est jamais produit, mais ce n'est pas inconcevable.

Je ne sais pas à quel point ses craintes sont fondées. Le gouvernement a-t-il réfléchi à une telle éventualité? Vous l'avez vous-même affirmé, il s'agit d'un transfert à risque. Vous avez déjà un programme de stabilisation, au titre duquel l'Ontario, sur une période de 4 ans, a touché 1 milliard de dollars et l'Alberta, 500 millions de dollars environ parce que l'économie était au ralenti et que leurs recettes accusaient une baisse.

Que rétorquez-vous à la députée quand elle déclare que l'ancien montant plancher était suffisant et que le nouveau plancher est imprudent sur le plan financier?

M. McKay : Elle m'en a touché un mot en privé également. Le gouvernement canadien a fait des calculs et il a décidé d'assumer le risque. Personne ne sait ce qui se passera dans les cinq prochaines années. Nous avons eu une édifiante réunion avec le Comité des finances hier, avec des spécialistes des prévisions financières. Il est très intéressant de constater les écarts dans les prévisions : 7 milliards de dollars au cours du prochain exercice, un peu moins de 7 milliards de dollars pour l'exercice suivant. Ils figuraient à la colonne des « excédents ».

Malgré les nombreuses inconnues, nous avons décidé de prendre le risque. Au terme des cinq années, il faudra refaire les calculs. Je présume qu'on pourrait conclure à ce moment que le gouvernement fédéral a fait fausse route.

Le sénateur Murray : Avez-vous refusé de répondre à sa question parce que vous pensiez que son inquiétude était justifiée?

M. McKay : Je me rappelle qu'elle a posé des questions en Chambre, mais pas cette question précise. Je sais qu'elle me l'a posée en privé, mais pas publiquement.

Le sénateur Murray : Elle en a fait mention dans son discours. L'expérience démontre que son inquiétude n'est pas fondée.

M. McKay : L'expérience récente. N'oublions pas que les huit derniers budgets du gouvernement étaient équilibrés et excédentaires.

Le sénateur Murray : Pour le fédéral, le régime de la péréquation, d'un point de vue relatif, n'a jamais été le fardeau fiscal effrayant que vous vous acharnez à décrier.

Mr. McKay: In relative terms, it is equivalent to the Canada child tax benefit.

The Chairman: Mr. McKay, on behalf of the committee, I should like to thank you and the officials from the department who have come here tonight and answered some questions on difficult legislation. It is highly complicated, but you have given your answers with great dignity and a lot of clarity.

The committee adjourned.

M. McKay : Sur le plan relatif, il équivaut au programme de la Prestation fiscale canadienne pour enfants.

Le président : Monsieur McKay, au nom du comité, je vous remercie, ainsi que vos collaborateurs du ministère, d'avoir gracieusement accepté de répondre à nos questions ce soir à l'égard de ce texte législatif obscur. Il est éminemment complexe, mais vous avez répondu très dignement et de façon très limpide.

La séance est levée.



If undelivered, return COVER ONLY to:
Public Works and Government Services Canada –
Publishing and Depository Services
Ottawa, Ontario K1A 0S5

En cas de non-livraison,
retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à:
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada –
Les Éditions et Services de dépôt
Ottawa (Ontario) K1A 0S5

APPEARING

Office of the Minister of Finance:

The Honourable John McKay, P.C., M.P., Parliamentary Secretary
to the Minister of Finance.

WITNESSES

Department of Finance Canada:

François Delorme, Director, Federal-Provincial Relations Division;

Sean Keenan, Chief, Equalization and Policy Development,
Federal-Provincial Relations Division;

Clare Scullion, Senior General Counsel, Law Branch.

COMPARAÎT

Bureau du ministre des Finances :

L'honorable John McKay, C.P., député, secrétaire parlementaire du
ministre des Finances.

TÉMOINS

Ministère des Finances Canada :

François Delorme, directeur, Division des relations fédérales-
provinciales;

Sean Keenan, chef, Péréquation et élaboration des politiques,
Division des relations fédérales-provinciales;

Clare Scullion, avocate générale principale, Direction juridique.



